

Descripción de la cultura organizacional en la Empresa Perforaciones J&E S.A.S, dedicada a la perforación de suelos en Colombia.

Edna Milena Guerrero Álvarez

Nasly Lorena Sastoque Cristancho

Asesor: Esperanza Buitrago
Psicóloga

Trabajo de grado para optar al título de
Psicóloga

Fundación Universitaria los Libertadores
Facultad de Psicología
Bogotá, D.C. - 2014

Nota de aceptación

Firma decano de la Facultad

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos

Que hermosa oportunidad para agradecer a nuestras familias, quienes a lo largo de este trayecto han guiado y acompañado cada uno de los procesos, ya sea de forma directa o con el simple hecho de creer que seríamos capaces de lograrlo.

A nuestros esposos que han realizado grandes esfuerzos para que este objetivo tan importante en nuestras vidas se hiciera realidad, dando palabras de aliento pero también confrontándonos cuando creímos que quizá ya no lo podríamos lograr.

A nuestra directora la profesora Esperanza Buitrago, por ser esa guía incondicional que no demostró que con esfuerzo y dedicación todo se logra.

A los directivos de la empresa Perforaciones J&E quienes nos permitieron realizar este trabajo con la mejor disposición y colaboración.

DEDICATORIA

A todos aquellos que pasaron por nuestra vida mientras construíamos un sueño...

Tabla de contenido

	pág.
Introducción	12
1. Formulación del problema	16
1.1 Pregunta problema.....	19
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
2. Marco teórico	20
2.1 Delimitación del concepto de cultura.....	21
2.2 La cultura y la organización social.....	25
2.3 Cultura Organizacional.....	29
2.4 Enfoque sistémico en la cultura organizacional:	39
3. Estrategia Metodológica.....	51
3.2 Lugar	53
3.3 Análisis de resultados	53
4. Caracterización de la organización.....	56
4.1 Antecedentes.....	56
4.2 Historia	57
4.3 Misión.....	58
4.4 Visión.....	58
4.5 Localización	58
4.6 Relación costo-beneficio.	59
4.7 Contexto normativo:.....	59
4.7.1 Invias	59
4.8 Estructura Organizacional	61
5. ANALISIS DE RESULTADOS.....	62
Referencias Bibliográficas	72

Anexos.....	75
-------------	----

Lista de figuras

pág.

Figura 1. Organigrama	61
-----------------------------	----

Lista de tablas

pág.

Tabla 1. Modelo de auto organización meta conceptos	46
Tabla 2. Guía de entrevista	55

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Entrevista 1	75
Anexo 2. Entrevista 2	88
Anexo 3. Entrevista 3	92
Anexo 4. Entrevista 4	95

Resumen

Este documento recoge algunos elementos constitutivos de la Cultura Organizacional (CO), a partir de diferentes perspectivas, haciendo énfasis en el enfoque sistémico, específicamente en la teoría de auto-organización propuesta por Leonardo Schvarstein. Destacando la variedad y los cambios en los comportamientos del conjunto entre otras categorías como importantes para comprender el funcionamiento organizacional y esta comprensión posee alto impacto tanto en los resultados directos y la eficiencia de una organización, como en la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de sus miembros. Advierte, finalmente, que la responsabilidad no termina con su descripción, sino que exige complementariamente la dirección y el moldeamiento de acuerdo con las circunstancias del entorno.

Palabras clave

Cultura Organizacional, cultura, organización, sociedad, Clima.

Abstract

This document contains certain constitutive elements of organizational culture (OC), from different perspectives, emphasizing the systems approach, specifically on the theory of self-organization proposed by Leonardo Schvarstein. Highlighting the variety and changes in behaviors among other categories as important to understand organizational performance and this understanding has direct impact on both performance and efficiency of an organization, such as health, enthusiasm, commitment and flexibility of its members. Warns finally that responsibility does not end with its description, but requires complementary shaping and direction, according to the circumstances of the environment.

Keywords

Organizational Culture, culture, organization, society, climate.

Introducción

Este documento recoge algunos elementos constitutivos de la Cultura Organizacional (CO), a partir de diferentes perspectivas, haciendo énfasis en el enfoque sistémico, específicamente en la teoría de auto-organización propuesta por Schvarstein (1990). Destacando la variedad y los cambios en los comportamientos del conjunto entre otras categorías como importantes para comprender el funcionamiento organizacional y esta comprensión posee alto impacto tanto en los resultados directos y la eficiencia de una organización, como en la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de sus miembros. Advierte, finalmente, que la responsabilidad no termina con su descripción, sino que exige complementariamente la dirección y el moldeamiento de acuerdo con las circunstancias del entorno.

1. Formulación del problema

El campo de la cultura organizacional ha sido tema recurrente desde hace aproximadamente 40 años, en el análisis de los ambientes de trabajo de diferentes empresas, esperando impactar de forma positiva la moral, la satisfacción y por tanto la productividad de sus empleados.

Si entendemos la cultura organizacional, como un conjunto de modos de pensar, creer y hacer las cosas en un sistema organizacional se encuentren o no formalizados (Schvarstein, 1990), entendemos al mismo tiempo que su análisis adquiere especial importancia en la medida en que esta cultura funciona como un mecanismo de adaptación y al mismo tiempo de regulación del orden estructural de la organización que se configura a partir de las experiencias vividas por cada uno de los miembros del sistema en el exterior o en el interior del mismo.

Desde la década de los 80 se han establecido varias teorías en torno al estudio de la cultura organizacional que ponen de relieve el papel de la gerencia en el desarrollo de la misma específicamente en el ámbito comportamental, es entonces, cuando la cultura empieza a entenderse como la estructura más profunda de las empresas determinada por las similitudes de valores y creencias entre los miembros, abriendo pasó a las investigaciones en relación con otras categorías organizacionales que permitirían una comprensión más amplia de la empresa como tal y por lo tanto mayores herramientas en el manejo de sus conflictivas internas, mejorando la rentabilidad y la productividad.

La diferencia más significativa entre empresas exitosas y las que no lo son se encuentra en los principios y valores que sirven de fundamento para la organización interna, “La cultura

permite entonces la interacción de las personas para tomar decisiones, establecer acuerdos y modificar estructuras de trabajo” (Denison, 1991).

Una vez se realiza un estudio de cultura organizacional, la empresa puede identificar áreas de mejoramiento y diseñar acciones que le ayuden a corregir debilidades y a afianzar fortalezas que fomenten la innovación y la respuesta efectiva a los cambios del entorno, sin importar el tamaño de la organización.

Es de nuestro interés indagar las pautas de relaciones, propósitos y capacidades existentes que estructuran una empresa pequeña como Perforaciones J&E y que le dan identidad a su cultura organizacional, de la misma manera como este análisis permitirá identificar que herramientas pueden usarse para el moldeamiento de esta identidad cultural al entorno globalizado en el que se desenvuelve y a las necesidades de mejora interna.

El presente trabajo busca resolver las siguientes preguntas:

¿Qué elementos pueden describir la cultura de esta organización?

¿Qué rasgos se pueden describir en la identidad de la empresa Perforaciones J&E?

¿Cuál es la dinámica que se presenta alrededor de la estructura organizacional, de los miembros de una empresa familiar y cómo ésta afecta la cultura organizacional?

JUSTIFICACIÓN

La descripción de una cultura organizacional, se ha convertido en un instrumento válido y confiable, que han usado, aquellas empresas, que desean identificar las áreas que necesitan cambios y la mejor metodología para la realización de los mismos. Es además un apoyo en el proceso de adaptación al contexto económico y social que enfrentan las empresas en medio de la globalización, la competitividad y la apertura económica.

Empezar este proyecto, no significa identificar problemas en la empresa, ni la realización de un diagnóstico o una medición, sino descubrir información, mayoritariamente de tipo cualitativo como referencia en la construcción de rasgos y tendencias de trabajo de una organización, entendiendo que cada una tiene esas características independientes y especiales que la hacen diferente al resto de organizaciones, aun cuando se desenvuelvan en un mismo sector económico.

Ahora bien, el presente ejercicio investigativo, se realiza en una empresa pequeña, de origen familiar, conscientes del importante papel que su desarrollo ejerce dentro de la economía colombiana y de que su necesidad de expansión es directamente proporcional a los cambios que deberá enfrentar, por lo tanto, el conocimiento que se adquiere en el proceso de descripción puede generar herramientas metodológicas, para enfrentar dicho crecimiento.

No se trata entonces de un diagnóstico, se trata de un profundo entendimiento de lo que posee la compañía, de sus valores, de sus debilidades y de sus capacidades, que permitan dar una mirada al ser de la organización y a la necesidad de flexibilidad que el entorno exige en las

nuevas empresas.

1.1 Pregunta problema

¿Cuáles son las características que presenta la cultura organizacional de la empresa perforaciones J&E S.A.S y que permiten describirla?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Describir la cultura organizacional de la empresa Perforaciones J&E

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los aspectos que componen la cultura organizacional de Perforaciones J&E.
2. Comprender la estructura de la organización Perforaciones J&E.
3. Interpretar la dinámica organizacional mediante las relaciones internas de sus dominios.

2. Marco teórico

El presente capítulo tiene por objetivo exponer los aspectos más relevantes de las distintas teorías que han analizado las características y el desarrollo de las organizaciones; y en este contexto los enfoques con los cuales las ciencias humanas las han estudiado en tanto componentes de sus estructuras sociales y formas de constituirse para lograr la realización de sus propósitos y fines. A partir de la permanencia de una serie de maneras de actuar basadas en sus creencias las organizaciones han terminado por asumir unas formas específicas de ser y de pensar, a las que se podría llamar en principio cultura y que otros podrían definir como ideología.

En la medida en que el hombre tuvo que asumir el convivir con otros seres humanos, como una forma de supervivencia a un medio que le era hostil y desconocido y que de alguna manera tenía que someter y controlar para ponerlo en función de satisfacer sus necesidades más primarias, tales como alimentación, vivienda y seguridad tuvo que cooperar con sus semejantes en el logro de las mismas y adaptarse a las demandas y exigencias de la sociedad en la medida en que fue haciéndose consciente de que la labor conjunta les facilitaba la obtención de los objetivos que se proponían.

Quizás una de las tareas más importantes que tuvieron que afrontar nuestros antepasados haya sido la de cómo organizarse para lograr lo que se proponían conseguir.

Con el desarrollo de las fuerzas productivas al contar el hombre con mayores recursos o instrumentos (tecnologías) se fue posibilitando una cierta división social del trabajo, que a la vez le permitió alcanzar mayores niveles de desarrollo económico y de organización social; esto trajo como consecuencia, que el hombre que anteriormente en gran parte era auto-suficiente en la resolución de sus necesidades, tuvo que empezar a ocuparse de la ejecución de actividades cada

vez más específicas, es decir, convertirse en un especialista, su actividad entonces complementaba las tareas de los demás para lograr realizar proyectos colectivos.

El cómo se definió que le correspondía hacer a cada uno para que contribuyera a la consecución de los objetivos del grupo, luego de la colectividad o comunidad y posteriormente a la sociedad misma, implicó formas básicas de organización que cada vez se fueron haciendo más complejas a medida que la sociedad de la que era partícipe logró mayores niveles de desarrollo.

Sin embargo, para hablar de desarrollo, se hace necesario dar una mirada a la manera como se gestan las culturas en la sociedad y el cómo esta cultura permite describir todas estas formas de organización e interacciones entre seres humanos, así como la manera en que las acciones, los pensamientos, los rituales adquieren un significado tal para un individuo, que todo aquello subjetivo se orienta hacia la acción colectiva.

2.1 Delimitación del concepto de cultura

El concepto de Cultura, nace en la Grecia pre-clásica, momento en el cuál se designaba al conjunto de costumbres y hábitos compartidos por los pueblos que desde un inicio hacía referencia a las virtudes y a la fuerza interna de los pueblos en general y que por tanto debía ser enseñada en el proceso de crianza a los niños. De acuerdo al trabajo de Espinoza y Pérez (1984).

Más adelante, en la edad media, la cultura adquiere un enfoque cognitivo, haciendo referencia a la formación en artes y ciencias, lo que lleva a pensar en “cultura” como una actividad que realizaban los grandes pensadores de la época y que les permitía ser críticos y jueces en la sociedad, en el diccionario de la real Academia Española, es posible encontrar la palabra cultura descrita como el conjunto de conocimientos que permiten a alguien desarrollar su juicio.

Es en la época del renacimiento y posterior a esta, que se fomenta de forma abierta la cultura como un ambiente con las condiciones necesarias para que se desarrollen las ciencias, artes, lógica y filosofía; dando cabida con este a la creación de varios procesos económicos, políticos y por supuesto sociales que se gestaron en el mundo.

Sin embargo, Espinoza y Pérez (1984), concluyen en su trabajo que “Serán los románticos los primeros en afirmar que el único agente de la creación cultural efectiva es el pueblo y que la burguesía y la nobleza, lo único que hacen es aprovechar y refinar los esbozos de obras que él entrega”. Desde este momento se establece que la cultura es la creación de un colectivo, mediado por el colectivo mismo y por los entes que instrumenten la validación del conocimiento.

Al final de la Ilustración, la Cultura, se interpreta como aquello a lo que está llamado a ser cada individuo, permitiéndole madurar al nivel de sus conocimientos y en diferentes grados mediados por los ámbitos considerados básicos a la vida como el conocimiento, la ciencia, comportamiento, moral y el arte. En este punto ya se puede observar que el concepto cultura estaba íntimamente ligado con la idea de la civilización, de la oposición a lo netamente natural y con una forma de vivir de acuerdo a los parámetros establecidos por el contexto social en el que se desenvuelve el individuo.

Ahora bien, dado que es la cultura un concepto netamente social, a partir del siglo XIX, su estudio se ha encontrado a cargo de las ciencias humanas y sociales; con el nacimiento de la etnología, etnografía, la sociología y la antropología, siendo esta última la de mayor incidencia en la definición del concepto y en los diferentes estudios alcanzados.

A partir de este momento el concepto de cultura adquiere un sentido mucho más elevado, pero al mismo tiempo adquiere diferentes definiciones, que no se han podido unificar, aunque mantienen una relación estrecha.

Martínez (2008, p, 88) reseña que para los antropólogos culturales, entre ellos Ember (2003) la antropología cultural “trata de la descripción y análisis de la cultura vista en términos generales como las tradiciones socialmente aprendidas”. En éste contexto, dado que la cultura es humana hará referencia a un estilo de vida que es adquirido por el individuo dentro de un grupo de personas y esta relación marca las pautas de pensar, actuar y hasta de sentir. Adicionalmente refuerza esta definición al plantear que la cultura es:

La creación y acumulación de conocimientos e innovaciones que construidos socialmente por los grupos humanos, son transmitidos de generación en generación, dando lugar a valores, costumbres y creencias socialmente compartidas que influyen y cambian constantemente nuestra vida.

Martínez (2008, p.89) cita a Taylor (1871) también antropólogo, con su obra “Cultura primitiva” quien define que:

La cultura o la civilización tomadas en sentido etnográfico es ese complejo conjunto que incluye el conocimiento, las creencias, las artes, la moral, las leyes, las costumbres y a todos los significados que sustentan estas leyes y a la manera en que todos los individuos las interiorizan. En un grupo social, las decisiones, no son tomadas al azar, son el resultado de un proceso implícito.

Anzola (2005, p.54) comenta que el término cultura inicialmente representaba en un sentido demasiado amplio, a cualquier grupo humano que trasmitía cada característica de generación en generación, dando cabida a un concepto fundamental de la cultura; ya que el hecho de que la palabra, etimológicamente hablando, señale la idea general de “cultivo” permite evidenciar el proceso de moldeamiento de las generaciones futuras o de los nuevos integrantes del grupo social a sus costumbres y a su forma de desarrollo, compuestos, como menciona

Anzola de “conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario” (1992).

Por su parte, Silíceo, Casares & González (1999, p.42) manifiestan que la experiencia humana se desarrolla dentro de un sistema de significados en donde la cultura se convierte en una línea imaginaria que divide lo humano de otras formas de vida o dicho en sus palabras, separa el instinto de la iniciativa.

Denison (1991, p. 34) manifiesta que desde una perspectiva de la antropología social, la cultura es “todos los modelos de pensamiento y sentimientos” de los seres humanos en sus distintas comunidades o grupos; en tanto fenómeno colectivo, la cultura es compartida grupalmente y de esto se derivará que Denison (1991, p. 34) manifieste que por lo tanto que cultura sea: “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro”.

Es importante tener en cuenta advierte Denison (1991) que “la cultura se aprende y no se hereda, procede del entorno social, no de los genes”, y que está constituida por “símbolos, héroes, rituales y valores”; en donde, por ejemplo, los rituales los describe como “actividades colectivas , técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero socialmente esenciales, por tanto se llevan a cabo por sí mismas” y los símbolos son: “palabras, gestos, imágenes, objetos que tienen un significado concreto reconocido por quienes comparten la cultura”; mientras que los valores son el resultado de aprendizajes implícitos en el niño, y esto, más adelante en la vida, se tendrán que definir entre lo “deseado y lo deseable”.

Parsons (1974, p.19) agrega que “es el consenso de los miembros acerca de la orientación de los valores relativos a su propia sociedad, lo que define la institucionalización de los patrones de valores” que al ser asumidos colectivamente por sus miembros quedan legitimados.

En conclusión, la cultura no debe ser pensada como una cosa ajena al individuo, se trata

de una realidad que pertenece al ser humano, su historia y su cotidianidad, así mismo se debe hablar de la cultura como el resultado de una serie de decisiones que el ser humano toma dentro de su contexto y mediado por la necesidad de búsqueda constante del bien común que puede ser diferente para diferentes grupos sociales.

Las decisiones, tal como se mencionó anteriormente se basan en un consenso, muchas veces implícito, por no requerirse del lenguaje verbal, existen signos, símbolos y normas, que son aceptadas por mera causalidad de la formación que ha presentado la sociedad y lo que su historia ha dictado, que aun cuando pueda poseer cambios y aceptarlos, continuará guiándose por unos parámetros generales y tendrá que responder a nuevas necesidades sociales.

Las formas culturales son un proceso puro de construcción y destrucción para reorganizarse continuamente y que identifica un grupo social de otros, desde su sentido más íntimo, sus significados, sus interpretaciones, lo que se dice y no se dice, lo que se piensa y se acepta y lo que se rechaza. Una descripción desmenuzada de lo que es.

2.2 La cultura y la organización social

Parsons (1974, p. 17 y 18) define como sociedad: “El tipo de sistema que se caracteriza por el más alto nivel de autosuficiencia en relación a su ambiente, incluyendo otros sistemas sociales”; en éste contexto, el hombre que representa la individualidad de esa sociedad, es visto desde la perspectiva de su personalidad y la manera como se relaciona con el ambiente y condiciones en las que le corresponde actuar.

Para Parsons, (1974) “una sociedad solamente podrá ser auto-suficiente hasta el punto que pueda “contar” con acciones de sus miembros que “contribuyan” adecuadamente al funcionamiento societario”.

En su texto “El sistema de las sociedades modernas” Parsons (1974, p.11) al retomar la

continuidad entre la sociedad y la cultura como “parte de una teoría más general de la evolución de los sistemas vivos” manifiesta que el hombre surge por su capacidad de aprendizaje, creatividad y la manera en que “usa sistemas simbólicos” en la forma del lenguaje y otros medios, concluyendo entonces que el hecho de poseer cultura es el criterio principal para la formación de una sociedad humana.

Parsons (1974, p.11) advierte que aunque el proceso de evolución de las primeras sociedades humanas a las actuales implicaba procesos amplios de adaptación, ésta no es necesariamente el objeto principal de los valores humanos. La comunicación y la interacción cultural permiten que se enriquezca la apropiación de los recursos culturales que se aportan entre sí.

Entonces, le corresponde al sistema social la función integradora de los seres humanos; mientras que a la cultura se le atribuye la función de hacer cambios creativos en sus patrones, se atribuye entonces el alcance de objetivos a la personalidad de los individuos. El sistema de personalidad es la agencia primordial de los procesos de acción y, así pues, también de la aplicación de requisitos y principios culturales. “Sistemas de acción”. (Parsons, 1974, p. 14).

Las acciones dentro de una organización social, están mediadas por dos sistemas de acuerdo a Parsons (1974), el primero corresponde a su entorno físico y el segundo a la estructuración hecha por el sistema cultural dado.

La consecuencia de las interrelaciones de estos sistemas de acción diseñados por Parsons (1974, p. 15) llevan a que en el hombre se genere lo que él llama “fenómeno de la interpenetración” que en el caso del ser humano se reconoce como la “Interiorización de objetos sociales y normas culturales en la personalidad del individuo”.

Merton (1980, p. 210) señala que se dan dos tipos de elementos que guían las actuaciones, del hombre, mientras este asume metas culturales y normas institucionales como propias y se identifica con ellas. “El primero consiste en sus objetivos, propósitos e intereses culturalmente definidos y sustentados como objetivos legítimos por todos los individuos de la sociedad” en donde los objetivos apuntan al logro de los mismos intereses y están jerarquizados predominando los que implican cierto nivel de sentimiento y aspiración.

Al segundo elemento de la estructura social cultural, manifiesta Merton (1980, p, 210) le corresponde “definir, regular y controlar los modos admisibles de alcanzar estos objetivos” dado que en los grupos sociales se adaptan sus objetivos a las normas permitidas dentro de las costumbres que tienen las instituciones. Le corresponde entonces, a quienes integran dicha sociedad establecer los mecanismos de control pertinentes de tal manera que posibles innovaciones se mantengan dentro de los límites permitidos.

En la misma línea de pensamiento, Schein (1988), resalta que el concepto de organización hace referencia a una coordinación de actividades, que permitió que los individuos cubrieran sus necesidades individuales y luego colectivas, organización se asemeja al concepto de coordinación. Plantea entonces, que para que la coordinación logre ser útil se requiere que existan objetivos y que algunos estén de acuerdo con estos, de tal modo que la “segunda idea básica es la de que las organizaciones están basadas en lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades”.

Para Schein (1988), la jerarquía de autoridad, es indispensable de modo tal que “un sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando, y en general dirigiendo las actividades de cada una de las partes”.

Al definir el tipo de autoridad que estaría implícita en la integración Schein (1998,p. 13) indica que esta podría “ir desde la autodisciplina hasta la autocracia total, de todas maneras una idea esencial que subyace a la organización es la existencia de algún principio de control que asegure la integración”.

En síntesis, Las organizaciones son un componente de la sociedad, y su diversidad se basa de acuerdo con Schein (1998) en una división clara de sus funciones (trabajo), la coordinación y la consecución de objetivos comunes, entonces, la fuerza productiva se alcanza cuando existe una función integradora que asegura el objetivo, una jerarquía de autoridad y control de las actividades.

Esta sistematización de la cultura se asume a partir de reconocer la diversidad y las diferencias que existen en los seres humanos, quienes se ven en la necesidad de colaborar mutuamente; más aún, cuando el mundo se ha globalizado. Entonces, para que exista cohesión y se logren las soluciones requeridas en la organización Denison (1991, p.32) en su texto “Cultura corporativa y productividad organizacional”; reconoce que se requiere conocer las mentalidades (formas de pensar, sentir, actuar) de las personas que interaccionan.

En sus planteamientos Denison (1991, p. 32) asume la “cultura como una programación mental”, en donde “cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida”; estos modelos, dice, “han sido adquiridos en la primera infancia, cuando la persona es más susceptible de aprender y asimilar”; y posteriormente, para poder realizar nuevos aprendizajes deberá “desaprender” los que previamente había hecho; lo que el hombre aprende son “programas mentales o software mental” que se podría reconocer como cultura.

2.3 Cultura Organizacional

Las organizaciones son el núcleo de diferentes interacciones donde la experiencia de cada miembro adquiere significado individual y colectivo, se trata en últimas de un proceso de manifestación cultural que muchos autores han querido interpretar.

Denison (1991, p. 54) afirma que respecto a las culturas organizativas o corporativas se puede hablar de un tema de “moda” que tiene inicio en la década de los 80, cuando se popularizó la idea de que la excelencia de una empresa se encuentra mediada por la manera en que sus miembros aprendieron a sentir pensar y actuar de forma común.

En la presentación del capítulo “La relación con la cultura y el poder” de Mintzberg (2009, p.297) se hace una recopilación de cómo se introdujo en Occidente el concepto de “Cultura organizacional”; reseña que:

El concepto de cultura llegó al panorama de la gestión durante la década de los años ochenta como un tifón que soplaba desde el Lejano Oriente, de repente, el vender el concepto de cultura se puso de moda en los círculos de la consultoría.

Se señala que el trabajo de Peter & Waterman (1982) intitulado: “En busca de la excelencia” fue el “que más contribuyó a que se despertará un gran interés por el tema”; dado que “se afirmaba que las organizaciones con éxito tenían una cultura muy rica – estando impregnadas de un sistema de creencias sólido y valioso”. Hofstede, (1999) en su texto “Culturas y organizaciones”, enfatiza que “el decenio del 80 fue escenario de un acontecimiento sin precedentes en el campo de los estudios organizacionales y gerenciales” momento en el cuál la aparición de los escritos de Ouchi (1981) con su Teoría Z que evidenciaba los desafíos de la industria japonesa a la norteamericana, así como las teorías planteadas por Peters & Waterman (1982), con su libro ya mencionado, demarcan una serie de pensamientos innovadores en el tema.

Hofstede (1999, p.1) reseña que el aspecto importante de este momento radica en que los autores se concentraron en “el lado comportamental de la gerencia y la organización”, sustentando que “la diferencia entre las organizaciones exitosas y no exitosas estriba en los valores y principios que sirven de fundamento a su organización interna”.

Denison (1991, p. 54) defiende que “cultura corporativa” es un concepto que termina convirtiéndose en los activos psicológicos de una organización, que permiten predecir qué podría ocurrir con la empresa en el futuro. En éste sentido retoma que el término cultura aplicado a las organizaciones, permite de una manera cómoda emplear la etiqueta “cultura” para “designar el software mental que comparten las personas de una organización” y ese software mental tiene implícita la idea de estas personas del cómo debe ser una organización; dada la especificidad que han alcanzado las organizaciones mismas, Denison plantea que:

Las culturas organizativas son un fenómeno en sí mismas, una organización es un sistema social interesante, debido a que sus miembros toman la decisión de pertenecer a este, además de poder pertenecer solamente durante ciertas horas del día, pueden abandonarla en el horario no laboral o definitivamente en cualquier momento.

Mostense (2009, p. 302) define que existen dos tipos de cultura organizacional y en cada una de ellas se ha logrado un determinado afianzamiento de las creencias y valores que vendrían a ser su ideología; en consecuencia, caracteriza dos tipos de organizaciones, una, la que de acuerdo con Selznick (1957 y 1949, p. 10) a quien cita, denomina como “instituciones” que son empresas que tienen “un estilo rico” que les posibilita “ser y emerger como “una institución social viva”; en contraposición menciona las organizaciones que tienen una ideología débil; puesto que cuentan con “un estilo pobre”; que son aquellas empresas que recurren a sistemas de recompensas de carácter muy utilitario; puesto que en ellas, “la historia y la tradición no tienen

un valor especial”, por consiguiente, ante la carencia de una sólida identificación de sus miembros con los valores de la organización, tienen que “apoyarse a veces en procesos de adoctrinamiento, a fin de integrar los objetivos individuales con los de la organización”, además de tener que recurrir a “sistemas de identificación calculada y sobre todo, a controles sistémicos”.

En concordancia con este autor, Mintzberg (2009, p.302) compara a las empresas que han desarrollado un “estilo rico” con las organizaciones religiosas, y en consecuencia plantea el concepto de “organizaciones misioneras”, a las que describe como entidades en las cuales la misión que se han planteado es lo más importante; es así como dice Mintzberg, se han propuesto “conservarla, ampliarla o perfeccionarla”, las cualidades de dicha misión se resumen en:

1) debe ser clara y con un objetivo bien definido, de forma que los miembros de la organización puedan identificarse con ella; 2) debe inspirar, a fin de que los miembros puedan desarrollar esa identificación; 3) debe ser característica, de forma que tanto la organización como los miembros estén situados en un espacio único donde pueda desarrollarse la ideología.

La adhesión que se genera a la misión hará que los miembros de la organización se resistan a cambios que no estén centrados en la tradición.

En consecuencia, sintetiza Mintzberg (2009, p. 302) las organizaciones que denomina misioneras, tienden a tener una estructura organizacional interna muy integrada, en donde lo que permite que se garantice la cohesión organizacional “es decir lo que hace que se logre la coordinación es la normalización de las normas, es decir el hecho de que haya unos valores y creencias que comparten todos los miembros”; el fundamento de la creación de la estructura será el resultado del proceso de adoctrinamiento, que son: “programas sistemáticos destinados a crear y consolidar la identificación con la ideología”; de tal modo que “una vez que ingresa un nuevo

miembro, adoctrinado y socializado, éste es aceptado por el sistema como un miembro más capaz de participar en el proceso de toma de decisiones al mismo nivel que los demás” lo cual conduce que la organización finalmente se descentralice, “todos los que entran en el sistema comparten su poder”.

A medida que la empresa tenga mayores niveles de desarrollo tecnológico, requerirá de niveles más altos de tecnología, una mayor cualificación y especialización técnica de sus miembros, mayor experiencia, y con esto, de una jerarquía administrativa diferenciada que regule y controle la diferenciación funcional de la empresa;

Sheridan y Kendall (1992, p. 93) al referirse a la actitud empresarial de las organizaciones, que tiene sus orígenes en la cultura con las cuales han sido estructuradas y que se expresan en su particular ideología que las orienta, plantean que las culturas corporativas alemanas y japonesas consideran a la empresa como una comunidad donde el beneficio económico no es un fin en sí mismo, mientras que poseen obligaciones para con sus miembros y entorno.

Mintzberg (2009, p.304) en éste contexto de analizar la formación ideológica de las empresas, advierte que muchas organizaciones convencionales tienden a tener su propia ideología, que han adaptado ya desde una perspectiva mecanicista - y cita el caso de McDonald's, o innovadora como Hewlett-Packard; en donde lo que finalmente han hecho es adaptar el modelo de las organizaciones misioneras, para “estructurarse a sí mismas de este modo”; en definitiva lo que han hecho, es “superponer una serie de características ideológicas a una estructura más convencional”.

La misión empresarial resultante de los modelos con los que se han estructurado las organizaciones, permite diferenciar el papel de las ideologías que subyacen en las mismas.

Mintzberg (2009, p. 297) indica que las culturas logran evolucionar a través de tres fases:

La primera corresponde al momento en que se arraiga en la organización la idea de un cometido o misión común; en la segunda se produce su desarrollo a través de tradiciones y zagas, y la tercera corresponde al afianzamiento de la misma, mediante distintas formas de identificación.

Hofstede (1999, p.1) dice que “cultura organizacional es el conjunto de variables comportamentales que tanto han llamado la dirección” y que se constituyen en “los valores y principios que sirven de fundamento a la organización”. Para Hofstede (1999, p.2):

Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización, ellos representan estrategias para sobrevivir.

Denison (1991, p. 235) dice que en el manejo de cualquier organización siempre habrá que responder a dos preguntas: “1. ¿Quién tiene poder para decidir qué?, y 2. ¿Qué normas y procedimientos se van a seguir para alcanzar los fines deseados?”. Al respecto, Denison dirá: “Que la respuesta a la primera pregunta está influida por las normas culturales sobre distancia jerárquica; la respuesta a la segunda pregunta, a las normas culturales sobre control de la incertidumbre”. A partir de resultados de investigaciones realizadas en distintos países, se ha podido observar que las respuestas a determinados problemas, son respondidas de acuerdo con la mentalidad que cada respondiente ha ido asimilando en su propio país; sus criterios subjetivos de evaluación han estado mediados por la forma de mirar e interpretar los problemas que se les

plantean; y en consecuencia, de sus visiones para intentar resolverlos. En gran parte, sus maneras de afrontar un problema también estarán condicionadas por las experiencias previas que haya tenido en cada país respecto a su visión de la autoridad y de la forma cómo se las ha posibilitado que asuman y enfrenten la realidad que en un momento les ha correspondido asumir.

Denison (1991, p. 242) menciona que las visiones culturales sobre cómo manejar las relaciones jerárquicas y el manejo de la incertidumbre, se constituyen en los mayores factores de conflicto en las relaciones entre las distintas culturas o modelos culturales cuando entran en interacción; unos porque ven que las distancias jerárquicas no se conservan o se ponen en juego en situaciones de dirección y gestión, y otros porque se sienten incómodos con las reglas de juego – normas o valores – que se establecen para resolver situaciones que desde su perspectiva se consideran útiles y/o necesarias, o demasiado engorrosas. Pero fundamentalmente, y así lo plantea Denison (1991, p.242) son consecuencia de la incapacidad de comprender y entender las cosmovisiones en las que se sustentan una u otras.

La globalización, se ha convertido necesariamente en un factor que ha contribuido a poner en evidencia estas situaciones; específicamente en las multinacionales, y en general, es en la operación y gestión de las mismas en donde se presentan de manera más frecuente estos conflictos culturales.

Denison (1991, p. p.243 y 244) es claro en señalar que tanto las teorías que tratan sobre las organizaciones, como la manera en que se proponen los modelos de gestión, y las mismas culturas, están necesariamente influenciadas por las formas de pensar de aquellos que las proponen; puesto que estos son a su vez hijos y la consecuencia de una determinada cultura imperante. “Sus experiencias, son el material en el que basan su pensamiento y sus escritos, los teóricos son tan humanos y tienen tantos sesgos culturales como el resto de los humanos”.

Finalmente, cada uno propondrá desde su personal visión y experiencia la propuesta que considere más adecuada para resolver una situación determinada de la manera que considere más viable.

Denison (1991, p. 327) al plantear las posibilidades de “moldear la cultura de una organización, concluye que la mejor manera de intervenirla para lograr que las innovaciones sean eficaces, es asociar a una persona con poder con una que tenga la experiencia para adelantar los procesos de innovación; propone para la persona con poder un perfil de alguien “carismático más que el de un administrador puro”; y para el experto define que: debe ser quien pueda llegar a un diagnóstico correcto y elegir “la terapia adecuada”. No recomienda que una misma persona realice las dos funciones simultáneamente.

Determinar la validez y la real trascendencia que pueden llegar a tener el diseño, la creación y el desarrollo de una propuesta de cultura en la organización empresarial, fue un elemento de estudio importante para Hofstede (1999, p.2) es así como considera que en la medida en que la observación y aplicación de estos valores han sido efectivos para la organización en el pasado, los miembros de la organización confían en que servirán en el futuro. Cuando se direcciona a la organización hacia la búsqueda de la eficiencia, se debe “considerar como punto de partida que los valores, las creencias, y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada”.

Para Hofstede (1999, p. 4), el papel que juegan los sistemas de valores en una organización es importante, puesto que:

Los valores y las creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas y procedimientos gerenciales; actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización. Estas actividades provienen de los valores y las creencias

predominantes de la organización y la refuerzan; las políticas concretas y los procedimientos con frecuencia son difíciles de separar de los valores y las creencias esenciales y del sistema de sentido compartido que las sustenta; esta es la razón por la cual la cultura organizacional con frecuencia parece al mismo tiempo mística y práctica.

Sintetizando, las combinaciones específicas de valores, creencias, acciones son tan relevantes que inciden de forma amplia en la efectividad de una organización, es por eso que la cultura afecta el rendimiento y por tanto el éxito total de una empresa, ofreciendo una base fundamental para la coordinación de esas acciones dentro del sistema organizacional.

Hofstede (1999, p. 6) a partir de tratar de definir los vínculos o las relaciones que podrían derivarse del establecimiento de una cultura organizacional y la efectividad, mediada por la especificidad de los valores que se quieran hacer prevalecer e interiorizar en la organización, plantea cuatro (4) hipótesis, a las que denomina: hipótesis de la participación, de la consistencia, de la adaptabilidad, y de la misión.

La hipótesis de la participación, hace referencia a altos niveles de compromiso por parte de los miembros de una organización a la misma, por lo tanto es necesaria que sea regida por un sistema de valores implícito.

La hipótesis de la consistencia, se fundamenta en la solidez que tiene o puede alcanzar una organización en la medida en que demuestre lo coherente que es su cultura organizacional, los sistemas de control se van interiorizando, y por lo tanto, la coordinación y el compromiso tienden a ser más eficientes. En esta hipótesis, la comunicación juega un papel importante en la creación de consensos e identidad.

Con respecto a la hipótesis de la misión; Hofstede (1999, p. 12) hace referencia a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con “una misión o una definición compartida

de la función y el propósito de una organización y sus miembros”. La importancia de que exista la misión radica en que:

Primero, la misión da propósito y sentido, así como una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Segundo, un sentido de misión ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros; ambos factores provienen y sirven de apoyo a valores claves de la organización. Hofstede (1999, p. 12)

Por último, la hipótesis de la adaptabilidad, que de acuerdo al autor, trata de la manera como la organización se relaciona con su ambiente externo dando respuestas comportamentales basándose en el historial de experiencias colectivas aprendidas que le permite a la organización, ensayar posibles respuestas a una situación nueva. Pero, además permite al individuo adaptarse al éxito de la organización.

Hofstede (1999, p. 10) cita a William Starbuck (1971) y Walter Buckley (1968) quienes han realizado estudios sobre la adaptación a partir de la teoría general de los sistemas, y han elaborado el concepto de morfogénesis, entendido como “la capacidad de un sistema para adquirir una capacidad adaptativa cada vez más compleja”, lo que permite entender como una organización “modifica continuamente sus estructuras y sus procesos internos de manera que aumenta su capacidad de supervivencia”, Hofstede (1999, p. 10) concluye diciendo que “el sistema de normas y creencias que apoya esta capacidad puede ayudar a definir una teoría de la forma como la cultura puede influir en el proceso de adaptación”.

La adaptabilidad en las organizaciones tiene que ver con la real capacidad de las empresas a introducir cambios y ajustes a su cultura organizacional para asumir de manera efectiva los cambios globales que tengan que enfrentar. La organización, tiene que estar preparada y dispuesta

para enfrentar exitosamente lo que le depare el presente y el futuro; por ello debe estar dispuesta a realizar ajustes y ante todo, en capacidad como organización a predecir lo que requerirá su cultura organizacional dispuesta a adaptarse pertinentemente.

Schein (1988, p. 219) aporta a estos conceptos de adaptación y cambio en la medida en que plantea que para mantener y mejorar las distintas etapas en las que se ha definido el proceso de adaptación, se deben igualmente identificar los puntos “en los que pueden surgir dificultades para mantener y mejorar la efectividad”.

Schein (1998, p. 219) advierte que uno de los problemas que puede afectar la adaptabilidad, surge cuando las organizaciones no son capaces de detectar “los cambios que se operan en el medio, o percibirlos equivocadamente”; las permanentes evaluaciones que se hagan interna y externamente, podrán contribuir a que la organización conozca oportunamente los cambios que se están dando en el medio. El segundo aspecto que subraya Schein (1988, p. 217) tiene que ver con la comunicación, de tal manera que se debe lograr que la misma fluya y sea pertinente hacía los sectores de la organización que pueden y les corresponde intervenir. El tercer factor que tiene mucho que ver con la cultura organizacional operante, se desarrolla con el hecho de no reconocer la necesidad de realizar cambios, y la resistencia que dichos cambios originan en la organización; esto no permite, “que se pueda influir en los sistemas de conversión o producción para que se hagan los cambios necesarios”. El cuarto, implica que la empresa “exporte” sus cambios y los resultados de haberlos aplicado. Finalmente el quinto factor, tiene que ver, con la necesidad de retroalimentar los cambios que se realizaron, determinar su impacto, existen los recursos de investigación que permiten establecer la incidencia de los cambios que se instauran al interior de las organizaciones y sus consecuencias externa e internas.

2.4 Enfoque sistémico en la cultura organizacional:

El ser humano se encuentra orientado en esencia a la sociedad, a cada sistema social con el cual interactúa de manera diaria y al cual por lo tanto debe adaptarse.

La teoría ecológica de Bronfenbrenner (1987), nos permite estudiar y entender la influencia que ejerce el ambiente en el desarrollo y en el comportamiento de un individuo dentro de un sistema social, como lo son las organizaciones. De acuerdo a esta teoría, los sistemas sociales deben entenderse de forma sistémica, es decir, se debe observar la interacción que se tiene con el medio, en la cual el individuo afecta al sistema y el sistema afecta a la persona que lo constituye. Esta relación dinámica es explicada por Bronfenbrenner (1987), a través de un conjunto de estructuras en diferentes niveles contenidos en el anterior. Bronfenbrenner (1987) argumenta que:

La capacidad de formación de un sistema depende de la existencia de las interconexiones sociales entre ese sistema y otros. Todos los niveles del modelo ecológico propuesto dependen unos de otros y, por lo tanto, se requiere de una participación conjunta de los diferentes contextos y de una comunicación entre ellos.

Bronfenbrenner (1987), p. 47.

El área crítica del modelo, consiste en que se requiere el análisis no solo de las propiedades objetivas, sino también de las propiedades subjetivas de un individuo dentro del sistema, propiedades que pueden variar y por tanto generar en el individuo y en el entorno procesos cada vez más complejos, lo que el autor denomina desarrollo psicológico, es decir, “cambios perdurables en el modo en que una persona percibe su ambiente y se relaciona con él”. Debido a lo postulado anteriormente, el modelo ecológico se conoce de manera teórica como un modelo Proceso-Persona-Contexto-tiempo.

Con el fin de obtener mayor comprensión de la teoría de Bronfenbrenner (1987), su aplicación en el campo organizacional y en la formación y desarrollo de la cultura organizacional, se realiza a continuación una breve explicación de los Niveles del ambiente ecológico mencionados por el autor.

El micro sistema, se trata del nivel inmediato en el que se desarrolla un individuo y está constituido por todas las “actividades, roles y relaciones interpersonales inmediatas” que el mismo experimenta al interactuar con su entorno.

No se considera a la persona en desarrollo como una tabula rasa, sobre la que repercute el ambiente, sino como entidad creciente, dinámica que va adentrándose progresivamente y reestructurando el medio en que vive. (Bronfenbrenner, 1984 p. 41).

Entonces, es cuando se puede establecer que cada ambiente, posee ciertas propiedades, que son interpretadas por el individuo, bien sea que sean asimiladas o no, sin embargo esas características que modelan fuertemente el desarrollo psicológico, son las que adquieren un significado para el individuo.

Ahora bien, vale la pena identificar el concepto de actividad, rol y el de relaciones interpersonales: La actividad se define como todas las acciones que realiza un individuo dentro de un contexto o que observa que otros realizan, el rol, es la expectativa específica que se tiene en un individuo para con su entorno, es decir el papel que desempeña en su micro sistema y las relaciones interpersonales se refieren a las interconexiones de las actividades y de los roles que desempeña cada integrante del micro sistema.

El meso sistema, por su parte, comprende las relaciones bidireccionales que se presentan entre los entornos donde el individuo activamente participa y por tanto se desarrolla. Relaciones que se podrán observar a lo largo de este trabajo, en cuanto a la participación de un trabajador en

su núcleo familiar y la participación del mismo dentro de la empresa, como dos entornos interrelacionados.

El siguiente nivel, en orden inclusivo será el Exosistema,

Un exosistema, se refiere a uno o más entornos que no incluyen a la persona en desarrollo como participante activo, pero en los cuales se producen hechos que afectan el entorno en donde se desenvuelve la persona en desarrollo” (Bronfenbrenner, 1987. p. 44).

Elementos como valores, no son reflejados directamente en un individuo, están mediados por una serie de instituciones y ambientes en los que se desarrollan los demás que a su vez poseen cierto grado de relación con el individuo. Un ejemplo de ello podría ser el enfoque educativo que ha sido implementado a un jefe inmediato, mientras que el individuo se amolda a la cultura del mismo para relacionarse dentro de su ambiente de trabajo.

Finalmente, el Macrosistema, que para Bronfenbrenner (1987) hace referencia a la correlaciones en “forma y contenido” de los otros sistema, se trata como su nombre lo indica de los sistemas más amplios. Entonces, se puede hablar del impacto que tiene, por ejemplo, la economía actual del país Colombia, en la cultura bogotana, como ciudad de ubicación laboral principal en la organización y por ende en el individuo.

Bronfenbrenner (1982), plantea que entre los diferentes sistemas existen ciertas correlaciones y la manera en que cada sistema abarca a los otros. La teoría Sistémica, invita a entender como un todo a la organización, en la que se evidencian diferentes fenómenos que subyacen del todo y que a su vez, permiten la creación y/o existencia de otros. La unidad está organizada por diferentes subsistemas interdependientes.

Mintzberg (2009, p.299) plantea que desde una visión de sistemas se pueden generar sinergias que mejoran los resultados; es así como en su definición de organización concluye que:

“una organización es un sistema de trabajo que puede obtener de sus miembros más de lo que podría obtener por separado” desde una perspectiva estratégica el resultado dependería de cómo se combinan los componentes al interior de la organización. En esta medida señala Mintzberg (2009): “al hablar de organizaciones, nos referimos a un estilo, una cultura, un carácter” propio que la identifica y la particulariza” y que puede ser conocido como ideología, siendo su rasgo fundamental el de ser unificadora.

Los individuos se aglutinan alrededor de un líder con el objetivo de alcanzar una misión específica, entonces, a través del tiempo se desarrolla la ideología mediante el establecimiento de diferentes tradiciones. Implica entonces que la organización deberá permitir la entrada de nuevos miembros, que deberán adaptarse a estas tradiciones afianzando su cohesión.

Mintzberg (2009, p. 300) dice que el origen de toda organización se da cuando un individuo “formula una misión y aglutina a su alrededor a un grupo de personas para cumplir su cometido”; estas personas se adhieren a la organización porque comparten sus valores, pero igual lo puede hacer porque tienen en ellos un cierto “sentido de misión”, que los lleva a querer realizar algo dentro de dicha organización; a esto se aúna el que el factor “carismático” del líder contribuya a integrar y mantener unidas a las personas a su alrededor y a hacer que compartan con él, su deseo de sacar adelante la misión empresarial. El tamaño de la organización y el tiempo de existencia de la misma influyen en la proximidad que puede llegar a tener el líder carismático con sus seguidores; del mismo modo, la antigüedad de la empresa puede crear barreras en términos de tradiciones y creencias, las cuales pueden ser difíciles de transformar. Las posibilidades de cambio organizacional se podrán dar en una organización ya existente si se ejerce “un liderazgo fuerte y carismático reforzado con un sentido de misión sólido y nuevo” lo que llevará al fortalecimiento organizacional y la creación de una ideología nueva.

Una vez que se ha creado una nueva organización o la ya existente se ha visto sometida al liderazgo carismático y a su nueva propuesta de misión, pasará por un proceso de creación de nuevas creencias cuya consolidación se verán reflejadas en sus decisiones y acciones, que a su vez, serán la demostración del nivel de compromiso del grupo; con el tiempo los comportamientos se reforzarán y las acciones adquirirán un valor. Esto determinará que la ideología se vaya desarrollando y fortaleciendo, y que se manifieste mediante la creación o aparición de mitos que “le dan a la organización un sentido de historia” que se convertirá en ideología. Mintzberg (2009), cita a Selznick (1957) quien declara que: “La organización pasa gradualmente de ser un instrumento sustituible, cuya finalidad era cumplir unas metas que han sido impuestas externamente”, a ser una “institución”, es decir un sistema con vida propio, que “adquiere una identidad característica y distintiva”.

Mintzberg (2009, p.301) dice que finalmente, dentro del proceso de desarrollo de la organización que ha llevado a que esta sea reconocida y asumida por sus miembros como un institución; en donde se reconoce una trayectoria de gestión y posicionamiento histórico; ahora quienes ingresen a la “institución”, a pesar de tener sus propios valores y creencias, empezarán a identificarse con el nuevo modelo institucional; esta situación se dará por atracción. Cuando al sujeto se le exige que “encaje” en la organización se podrá hablar de selección; cuando se utilizan recursos que llevan a fomentar la lealtad se puede decir que se está recurriendo al adoctrinamiento para estimular el compromiso y la adhesión; un último recurso, que Mintzberg (2009, p. 301) considera el más débil, es el de “la adhesión calculada” que no es otra que la que se origina en una actitud pragmática del sujeto, que se identifica por que le sirve a sus propios intereses.

De acuerdo a Dávila (2001), en su libro teorías organizacionales y Administración, la concepción de sistemas cerrados en la que la organización es considerada exclusivamente en su medio interno. descrita por autores como Fayol y Taylor, pasa a ser muy criticada por los autores sistémicos, dado que se interpreta como el no estudio del ambiente exclusivamente debido a que no existía una teoría que permitiera explicar los fenómenos del entorno de forma razonable. Se entiende entonces, que las organizaciones dadas sus características de interdependencia deben ser analizadas como sistemas abiertos que tienen límites flexibles y permeables, permitiendo intercambiar información con su entorno

De acuerdo a Dávila (2001), Katz y Kahn, describieron la organización como un sistema abierto con las siguientes características:

- Importación de energía: Obtenidas de otras instituciones.
- Procesamiento de la energía de que disponen: realización de trabajo, creación de productos, procesamiento de materias primas, prestación de servicios, entrenamiento.
- Exportación: de su producto al entorno.
- Intercambio de energía entre el sistema y su entorno: de carácter cíclico.
- Entropía negativa: Que hace al sistema organizacional capaz de retener, almacenar y usar posteriormente la energía que ha obtenido de otras instituciones o de sus relaciones.
- Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación: procesos de información que proporcionan al sistema información sobre los efectos de su funcionamiento permitiéndole al sistema no desviarse.
- Estado estable y homeostasis, que busca primordialmente mantener el carácter del

sistema, le brinda la posibilidad de reaccionar al cambio o anticiparlo.

- Diferenciación: haciendo referencia a la posibilidad que tiene el sistema de especializarse, de ser diferente y más complicado en sus componentes. La diferenciación permite que el sistema se desarrolle más allá.
- Equifinalidad y tarea principal: Un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones lineales diferentes.
- El todo y la sinergia: “ las organizaciones son más que la suma de sus partes y componentes”

Entonces, para poder describir la cultura organizacional, el ser de una institución, se hace necesaria la identificación de diferentes conceptos que le dan identidad, de su estructura interna, de la manera como se establecen las relaciones entre sus integrantes , sus propósitos y sus capacidades existentes, como lo menciona Schvarstein (1990) en su libro, Identidad de las organizaciones (1992), y al mismo tiempo, identificar la posición de esa institución dentro de la sociedad y las relaciones con los sub-sistemas circundantes.

Schvarstein (1990), plantea en su modelo de auto-organización un análisis descriptivo de la cultura organizacional a través de tres meta-concepto fundamentales: Identidad, estructura y autonomía, conceptos que son explicados en la siguiente tabla:

Tabla 1. Modelo de auto organización meta conceptos

MODELO DE AUTOORGANIZACION-METACONCEPTOS				
METACONCEPTO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS	SE DEFINE POR:	SE DIVIDE EN:
Estructura.	Se trata concretamente de la forma adquirida por la organización en un momento específico. El análisis de la estructura, permite acceder a la identidad de una organización	<ul style="list-style-type: none"> - Debe mantener el carácter relacional entre sus componentes. - Mantiene la consistencia del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos de los que dispone - La manera como se hace uso de los recursos - Relaciones entre individuos, miembros de la organización. - Relaciones de los miembros con el entorno de la organización. - Objetivos de las acciones que se llevan a cabo. 	
Identidad	Características íntimas que diferencian a la organización. "la identidad se materializa a través de una estructura"(Schvarstein, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> - Su transformación afecta decisivamente a la organización. - Debe permanecer por lapsos de tiempo prolongados, sin embargo no es totalitariamente invariante, ya que el cambio en la estructura puede generar cambios adaptativos en la identidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de creación de la organización - Tamaño de la organización - Localización geográfica. - Tipo de Productos y/o servicios que ofrece. - Ciclo de vida del producto y/o servicio que ofrece la organización. - Capacidad económica de la organización. - Metasistemas o relaciones con otras instituciones. - Influencia d ela organización con su entorno. - Relaciones dialógicas entre sus componentes, es decir relaciones complementarias, antagonicas o no. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad esquema: Características que comparte con otras organizaciones similares, debido a las funciones u objeto social. - Identidad construcción: Característica que se elabora internamente y que la diferencia de otras organizaciones.
Autonomía	Se trata de la capacidad que posee la organización para estructurar sus procesos internos, aun cuando su razón de ser, este vinculada a otras instituciones que la regulan. Así mismo, habla Schvarstein, de la posibilidad que posee una organización de sobrevivir, no solamente bajo las condiciones más específicas de sus propósitos. Sino a través de la flexibilidad de los mismos.			

Fuente: Elaborado a partir de Schvarstein(1992)

De acuerdo a Schvarstein (1990), la estructura de las organizaciones, es decir esas características esenciales que se forman no solo en el momento en que se establece la organización, sino a lo largo de su historia, aquellas que la diferencian de otras organizaciones y que la hacen participe de la relación con otros sistemas, se traducen en una identidad. Cada organización posee su identidad, como una huella única que la diferencia, una configuración invariante de lo que es, aunque no en un sentido de rigidez, sino en un sentido de estabilidad y de permanencia; es por ello que la identidad puede variar en la medida en que el entorno modifica sus exigencias y la forma en que lo hace, también constituye parte de su cultura.

Lo anterior hace visible, entonces que para poder describir la complejidad de una cultura organizacional, es necesario resaltar tanto el concepto interno de dicha identidad, como el concepto externo, ya que toda percepción depende de quien la expresa y la manera en que se entiende un proceso desde el interior de la organización puede ser entendido de forma diferente desde un sistema externo con el que se relaciona. Así mismo al interior de la organización existen diferentes relaciones congruentes o no entre los diferentes grupos, áreas, departamentos o subsistemas que posea.

“El fenómeno organizacional es necesariamente complejo (...) en el existen relaciones complementarias, concurrentes y antagónicas entre conceptos polares, denominadas relaciones dialógicas” (Etkin, Jorge & Schvarstein, Leonardo, 1992, p 157).

El análisis organizacional, tendrá en cuenta de forma permanente estas relaciones dialógicas; los dualismos en las formas de pensar y actuar dentro de la organización, lo que permitirá vincularse más profundamente con los conceptos importantes de la organización y al mismo tiempo identificar estas mismas relaciones como un componente vivencial de la cultura.

“La dialógica hace a la descripción de los estados en tanto la dialéctica da cuenta de los procesos

dinámicos de la organización y por lo tanto el movimiento y la noción de cambio” (Schvarstein, 1992).

Ahora bien, como instrumento operacional para poder identificar y comprender las relaciones dialógicas al interior de una organización y la forma en que estas estructuran la identidad de la misma, Schvarstein (1992), propone agrupar la realidad organizacional en tres dominios, a los que llamo, el dominio de las relaciones, el dominio de los propósitos y el dominio de las capacidades existentes.

Dominio de las Relaciones: Hace referencia a las relaciones que se presentan entre los individuos que componen la organización y que se encuentra mediada por el rol que cada individuo desempeña en la organización, teniendo en cuenta que esta característica a su vez la determinan otros rasgos de la identidad de cada institución, tales como los recursos, las normas, los valores y también es determinada por las necesidades del mismo individuo.

En el dominio de las relaciones interactúan los individuos con diferentes niveles de poder, con distintas fuentes de motivación, con diferentes funciones y roles en la compañía, poniendo en evidencia lo que Schvarstein (1992) resalta como el vínculo y que explica a través de lo individual, grupal y el comunitario o institucional.

Dominio de los propósitos: Cada individuo, cada nivel de la organización y la organización misma se plantea diferentes motivos, objetivos o propósitos que les permiten generar cohesión y que están y deben estar orientados a la permanencia y estabilidad de la organización, sin importar que se encuentren en contradicción.

Dominio de las capacidades existentes: En este dominio, se incluyen, no solo los materiales físicos que usa la organización para llevar a cabo sus propósitos, sino también

los recursos de tipo normativo, los lineamientos establecidos para el mismo fin. Por otro lado, es importante resaltar que el autor, tiene en cuenta que al existir cambios de tipo estructural o dinámico en la organización, estos recursos deben ser ampliados, el estar preparado para responder a los cambios, es en sí mismo un recurso con el que cuenta cada organización.

Lo importante en este dominio, no es el análisis de sus relaciones internas, es decir, las relaciones entre recursos, sino el cómo las relaciones entre individuos y sus propósitos generan diferentes recursos. Para Schvarsteín (1990) en este dominio específico se encuentra ubicada la cultura organizacional, ya que es la cultura, la que contiene los conocimientos, que construyen, general y transforman las relaciones y los productos existentes, aunque precisamente para llegar al conocimiento completo de esta cultura se requiere haber establecido las condiciones descritas a lo largo de este marco teórico.

Las relaciones entre dominios, no es un aspecto totalmente explícito, debe entonces, mantenerse un nivel adecuado de análisis que permitan develar los significados de los procesos y acciones que se llevan a cabo en la organización.

Es entonces cuando se habla de los enlaces entre los dominios. “Para establecer la manera como se favorece o inhibe el desarrollo de la estructura de la organización.” (Schvarstein, 1992).

El articulador entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos es el concepto del rol (...) por lo que los mecanismos de asunción y adjudicación del rol, son determinantes de un proceso a lo largo del cuál el rol no solo se establece sino que además va cambiando con el tiempo.” (Schvarstein, 1992).

El enlace entre las relaciones y las capacidades existentes, se encuentra mediado por las relaciones de poder, con las lógicas que se generan en los recursos, las normativas y los sentidos que se determinan en los propósitos.

Por último el enlace entre propósitos y capacidades existentes, que de acuerdo al autor está mediada por la productividad, es decir el cómo se usufructúa esos recursos que la organización posee, en el mantenimiento y consecución de los propósitos planteados.

De acuerdo a lo mencionado en este capítulo, el interés a través de esta investigación es describir una cultura organizacional a partir del análisis organizacional mismo y con base en el texto de Schvarstein (1992); dando a conocer las dinámicas que se desarrollan al interior de la misma.

3. Estrategia Metodológica

En el presente trabajo de grado se utilizó una estrategia cualitativa de tipo descriptivo en donde el objetivo es hacer como su nombre lo indica una descripción de la cultura organizacional de Perforaciones J&E, esta estrategia es una de las más utilizadas en las investigaciones de las ciencias sociales ya que facilita la obtención de datos que permiten hacer una visualización desde diferentes puntos de vista de las realidades de un sujeto o grupo de sujetos frente a un entorno que los afecta en este caso las características de la cultura organizacional en la que están inmersos.

De acuerdo a Lepcomte, referenciado por Rodriguez, Florez y García (1996) la investigación cualitativa podría definirse como “una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, notas de campo, narraciones, grabaciones, transcripciones de audio y video cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías y artefactos (...)” es decir, se trata de un tipo de investigación que centrado en el contexto en el que los individuos se desarrollan, captura la realidad y la interpreta.

El proceso investigativo, propone, diversidad de técnicas para la recolección de datos, sin embargo la información que se considera más pertinente para este tipo de estudio se basa en la información subjetiva que los participantes ofrezcan y esta solo se podría obtener a través de una recolección de datos verbales que permitan descripción y reflexión, es por esta razón que utilizamos una entrevista semiestructurada a profundidad.

Valles, Miguel (1999) resalta que dentro de las ventajas con que puede contar esta técnica cualitativa se encuentran la obtención de una alta riqueza de información, incluso, con la opción

de clarificar la información obtenida a través de nuevas preguntas que no habían sido contempladas. Genera además “desde su fase inicial, diferentes puntos de vista, enfoques, y otras orientaciones útiles” analizando significados de maneras más profundas.

La entrevista es muy utilizada en investigaciones de estas características ya que permite un contacto directo con el entrevistado, dan al investigador la oportunidad de obtener datos verbales sobre las realidades de una persona frente al contexto o la situación y así interpretar su significado.

Se realizó de forma semiestructurada lo que quiere decir que da una oportunidad de manejo más flexible de las preguntas, ya que aunque exista una estructura en algunas preguntas estas son más maleables según el ritmo y desarrollo de la entrevista, en este tipo de herramienta se combinan preguntas con estructura con preguntas espontaneas, que le dan más autonomía y dominio al entrevistador, para su planificación y ejecución tuvimos en cuenta los siguientes aspectos:

1. Elaboración de una guía de preguntas abiertas donde se tuvieron en cuenta las categorías determinadas para la investigación. (Véase Tabla 1. Guía de entrevista)
2. Disposición de fechas y horarios de los sujetos de cada nivel por parte de la organización.
3. Preparación del sitio donde se llevaría a cabo la entrevista, buscando que fuera de fácil acceso, cómodo y privado.
4. Preparación de grabadora de voz.
5. Disposición de los miembros de cada nivel, se les expuso el motivo de la entrevista y su importancia para el desarrollo investigativo.

3.1 Población

De acuerdo a la estructura organizacional compuesta por 21 empleados y dividida específicamente en área operativa (15 empleados) y área administrativa (6 empleados) se toma un muestreo que incluye cuatro niveles así:

1. Nivel Administrativo y Gerencial: (1) una persona Representante legal de Perforaciones J&E.
2. Nivel de Dirección: (1) una persona Director Técnico de Laboratorio.
3. Nivel Operativo con mando medio: (1) una persona Supervisor de Campo.
4. Nivel Operativo: (1) una persona Perforador.

3.2 Lugar

Las entrevistas fueron realizadas en el sitio de trabajo de cada integrante de la organización, con el fin de permitir una conexión permanente con el entorno a estudiar.

3.3 Análisis de resultados

Las técnicas de análisis de la información obtenida en las entrevistas, son muy variado y requiere del conocimiento y la claridad que se tenga de los objetivos que se quieren alcanzar.

Kvale (2011) presenta seis pasos que se deben tener en cuenta en el proceso de investigación cualitativa a través de entrevistas, de manera que dentro de esta investigación se realiza un acercamiento a los diferentes pasos con el fin de mantener la objetividad en el análisis:

Paso 1: Descripción realizada por los entrevistados del mundo y de su vida diaria, con poca interpretación de las dos partes.

Paso 2: Las relaciones que el sujeto entrevistado logra identificar, al momento de brindar sus respuestas en la entrevistas.

Paso 3: Las aclaraciones en torno a lo que el entrevistador, entiende de las palabras del entrevistado.

Paso 4: Las entrevistas son transcritas por los investigadores, estructurando las categorías de análisis.

Paso 5: El análisis propiamente dicho, que implica desarrollar, una comprensión de las cosas que se dicen, en donde los investigadores le brindan perspectiva analítica y se centran en los significados.

Paso 6: Hace referencia a la extensión de la comprensión a la propuesta de acción y cambio.

Con esta metodología como eje central, a través de las matrices que se presentan a continuación, se exponen los aspectos claves que para cada categoría de análisis se identifican.

Tabla 2. Guía de entrevista

Dominio de las relaciones	<i>Roles</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa? • Que funciones y responsabilidades conlleva su cargo dentro de perforaciones J&E? •
	<i>Poder</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son las personas encargadas de la toma de decisiones en J&E? • ¿Cuándo se toman decisiones dentro de su área es tenida en cuenta su postura?
	<i>Límites y alianzas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué personas considera su mayor apoyo en la organización? ¿En qué situaciones han demostrado este apoyo? • ¿Con que personas mantiene contacto para la realización de sus funciones en la empresa?
	<i>Relaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles han sido, de acuerdo a su experiencia, las mayores dificultades que han enfrentado perforaciones J&E? • Usualmente, ¿cómo es la relación con sus jefes? • ¿Qué opinión tiene sobre su equipo de trabajo?
Dominio de los Propósitos	<i>Propósitos individuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué retos se ha enfrentado dentro de la organización? • ¿Cuáles objetivos tenía presentes cuando ingreso a la compañía y de qué forma se dio su vinculación?
	<i>Propósitos grupales.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Coméntenos, si dentro de su equipo de trabajo existen metas a cumplir y como surgieron estas?
	<i>Propósitos Organizacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desde su ingreso a la compañía, que cambios se han realizado? ¿cuál considera que fue el motivo para realizarlos? • ¿De qué manera Imagina a la empresa en Cuatro años? •
Capacidades Existentes	<i>Recursos Materiales y técnicos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a su experiencia, ¿qué cosas motivan a las personas para la realización de su labor en J&E? • ¿describanos su espacio de trabajo en cuanto a comodidad y material? • ¿Qué modificaciones a nivel de herramientas y material de trabajo podría hacer la empresa?
	<i>Normatividad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Que mecanismos usa la empresa o sus directivos para mantener un control disciplinario entre sus empleados? • ¿Ha recibido usted algún tipo de sanción? ¿Que motivo dicha sanción? ¿qué opinión le merece la manera en que se manejó por parte de ella empresa dicha situación?
	<i>Valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿siente usted que en la empresa hay valores que sean destacados a sus empleados, cuales son y como lo hacen? • ¿Qué fechas especiales celebran en la compañía? ¿cómo las han celebrado?

Fuente: Autores

4. Caracterización de la organización

4.1 Antecedentes

Perforaciones J&E S.A.S. es una empresa dedicada a tareas propias de la ingeniería civil, uno de sus énfasis es la exploración del subsuelo por medio de exploraciones directas, estas permite el análisis de las condiciones del suelo y con base en los resultados se realizan los diseños de las obras civiles y/o cimentaciones. Estos servicios son contratados por empresas constructoras y consultoras con proyectos en curso, los cuales necesitan conocer las características y propiedades de los suelos donde van a construir y las recomendaciones de las cimentaciones adecuadas para cada obra, esto es esencial para el éxito de una obra civil ya sean una carretera, un puente, un edificio, una casa etc.

Todos sus procedimientos se desarrollan según los lineamientos de las normas establecidas para esto como lo son ICONTEC, quien es la encargada de dar la normatividad documental que deben cumplir todas las empresas en los procesos de documentación, la ISO 17025 determina la parte de calidad del laboratorio de suelos, IDU solo aplica para trabajos realizados en el perímetro urbano, NSR 2010 norma de sismo resistencia, INVIAS es determinante para la ejecución de un proyecto de construcción ya que determina las especificaciones y recomendaciones de construcción, y da los parámetros de ejecución de cualquier tipo de ensayos en ingeniería civil.

Los laboratorios de suelos se originaron gracias a la necesidad de los ingenieros de conocer las propiedades físicas y químicas del suelo sobre el cual van a cimentar o construir una estructura como vías, edificios, casas etc., en ellos se evalúan las características propias del suelo y se dan a conocer sus resultados soportando por medio de recomendaciones de construcción que

son de vital importancia en el desarrollo de la obra.

Gracias a estas entidades el mundo de la ingeniería civil se ha consolidado como una de las ramas en donde mejor se aplica la normatividad vigente y va sobre segura a la hora de realizar grandes proyectos de infraestructura; se dice que la ingeniería civil se remonta a miles de millones de años en donde fueron creadas grandes estructuras que hoy en día son de gran admiración por medio de esta rama de la ingeniería ya que en esa época no se contaba con la tecnología y los medios electrónicos, mecánicos y sistemáticos con los que se cuenta hoy en día y que son de gran ayuda para el buen desempeño y desarrollo de los proyectos.

4.2 Historia

Perforaciones J&E S.A.S. fue creada por acta de constitución, el 16 de junio e inscrita ante Cámara de Comercio el 18 de Junio del 2010, su representante legal quien es a su vez la gerente es la ingeniera civil y la Subgerencia está a cargo de su esposo, desde el momento de su constitución legal la empresa ha realizado estudios de suelos en diferentes partes del territorio nacional por lo que ha tenido que expandir su campo de acción, lo que implica la compra de maquinaria y contratación y rotación de personal de todas las regiones y estratos sociales del país, su oficina principal y el laboratorio de suelos están situados en el Km. 13 Autopista Medellín, desde donde se manejan todas la operaciones.

Perforaciones J&E se encuentra trabajando en la acreditación del laboratorio e implementando el sistema de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiental, ya que por ser una empresa relativamente nueva muchos de sus procesos se encuentran en curso.

En la actualidad cuenta con 21 empleados distribuidos en 6 administrativos y 15 técnicos,

4.3 Misión

Garantizar a nuestros clientes un trabajo cumplido y de alta calidad, que cumpla con todos los lineamientos técnicos , para lo que Perforaciones J&E cuenta con personal con experiencia en el área de la exploración geotécnica, un proceso cuidadoso en la toma de muestras, manejo y transporte de las mismas hasta llegar al laboratorio, donde las muestras de ensayo serán manejadas y procesadas por personal calificado, competente y alto compromiso de responsabilidad dispuesto a prestar un servicio eficaz y oportuno.

4.4 Visión

Ser en el año 2018 una empresa reconocida a nivel nacional en la exploración del subsuelo mediante métodos directos, manteniendo un nivel de exigencia en los procesos de mejora continua, que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, empleados y la comunidad en general, bajo los más altos estándares de calidad, además de lograr la certificación en la norma técnica colombiana ISO 14001:2004, Sistema de Gestión Ambiental y OHSAS 18001:2007 Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral.

4.5 Localización

Fue creada ante Cámara de Comercio sucursal Facatativá, el 18 de junio del 2010, como una sociedad de acciones simplificadas en la que figuran dos socios, en este momento la empresa solo contaba con dos equipos de perforación pero en la actualidad las oficinas y el laboratorio de la empresa están ubicados en el Km 13 autopista Medellín en la vereda Puente de Piedra del municipio de Madrid y cuenta con 7 máquinas de perforación, 1 bodega donde se encuentra laboratorio de suelos completamente dotado y oficina principal.

4.6 Relación costo-beneficio.

El costo del producto es acorde con el beneficio que brinda ya que el estudio de suelo que se hace con la perforación, es la base fundamental para determinar la viabilidad de una construcción y los lineamientos de los diseños, el 80% del valor que se le cobra al cliente corresponde a insumos y el 20% a ganancia.

4.7 Contexto normativo:

4.7.1 Invias

El Instituto Nacional de Vías: su inicio se dio el 1 de Enero de 1994 mediante el decreto 2171 del 30 de diciembre de 1992, que creó un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Transporte, por lo que pertenece a la rama ejecutiva, que tuviera como objetivo ejecutar las políticas y proyectos relacionados con la infraestructura vial a cargo de la Nación.” (Ministerio de Transporte, 1994).

El Instituto Nacional de Vías, Invias, tendrá como objeto la ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura no concesionada de la Red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria, férrea, fluvial y de la infraestructura marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Transporte.”

¿Qué hace frente al trabajo de perforaciones J&E S.A.S? “Adelantar investigaciones, estudios, y supervisar la ejecución de las obras de su competencia conforme a los planes y prioridades nacionales. Controlar y evaluar la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el desarrollo de la infraestructura a su cargo.” (Invias, 2013)

Los productos ofrecidos no necesariamente deben satisfacer al cliente, pues los resultados son inciertos hasta la elaboración de la perforación y no siempre se encuentra el suelo adecuado que el cliente necesita para su proyecto de construcción.

ISO-17025 encargada de medir las competencias entre laboratorios de suelos, fuerza y calibración con el fin de que todos los ensayos que se realicen sean con la misma metodología, los mismos tiempos, además de la calidad en los diferentes informes que se deben entregar, esta norma fue realizada gracias a la colaboración de muchas empresas a nivel nacional que buscan la excelencia al realizar procesos y ensayos certificados bajo esta normatividad la cual es origen de la norma ICONTEC ISO-9001. (Norma Técnica NTC ISO, 2005).

ISO-9001-2008 es la encargada de controlar todos los procesos para el aseguramiento de la calidad, en la actualidad toda empresa debe llevar un control de calidad cualquiera que sea su razón social, de acuerdo a lo anterior y los parámetros de esta norma llevan a que todas las empresas aseguren el cumplimiento de todos los parámetros que se planteen para el desarrollo de sus productos y procesos. (Farmacia, 2012)

DIAN es la encargada de velar por el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias que deben cancelar toda empresa que desarrolle y trabaje dentro del territorio Colombiano, además facilita todas las operaciones relacionadas con el comercio e intercambio de productos con otras compañías. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2014).

4.8 Estructura Organizacional

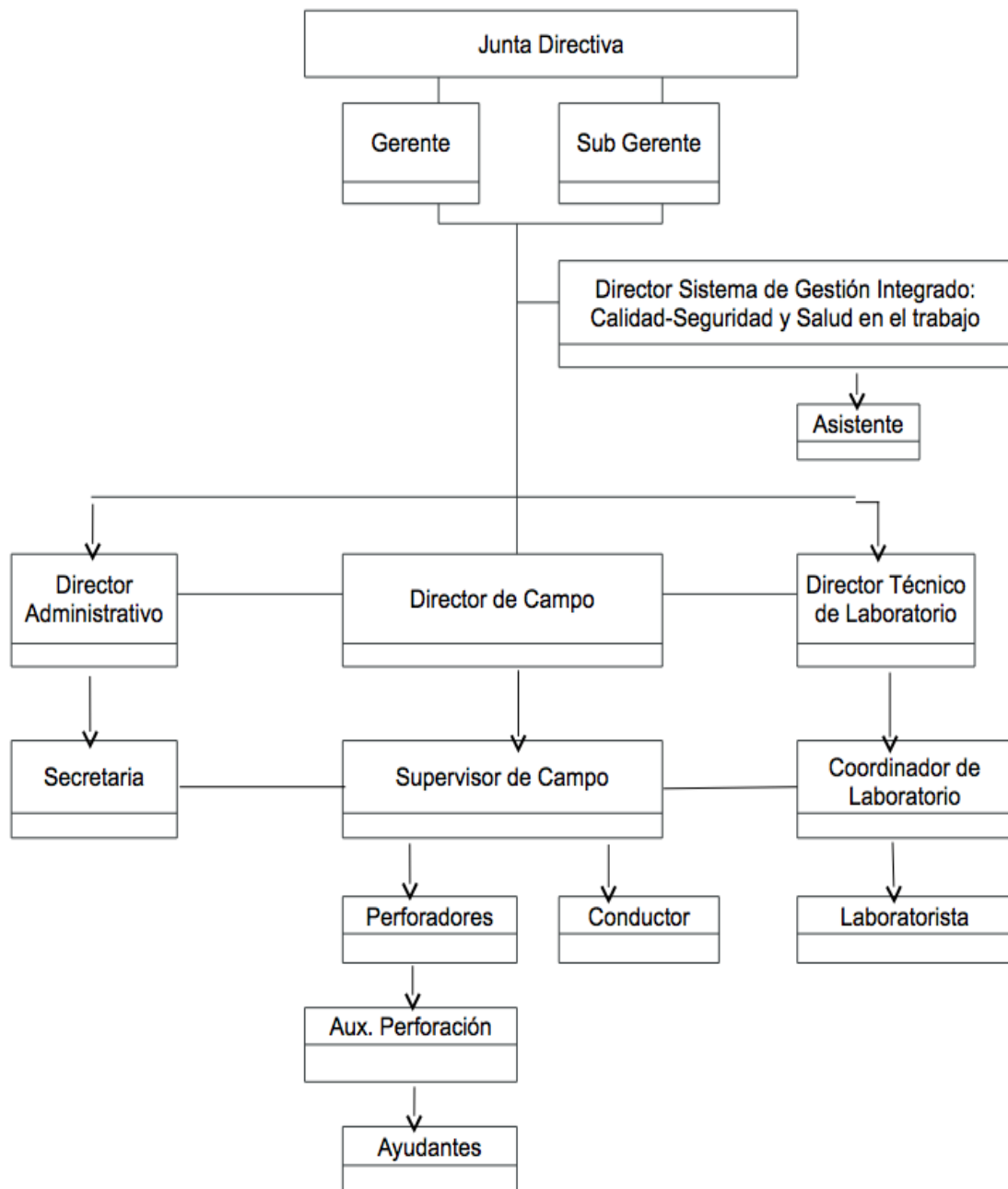


Figura 1. Organigrama

Fuente: Manual de ingreso Perforaciones J&E.

5. ANALISIS DE RESULTADOS

En nuestra investigación de tipo cualitativo, realizamos un análisis detallado de las características de la organización el cual será expuesto a continuación:

5.1 Identidad-esquema/ identidad-construcción

Perforaciones J&E es una empresa pequeña de origen familiar que se constituyó legalmente hace cuatro años, se encuentra que no solo los socios son miembros de la familia sino también un número significativo de empleados.

La compañía se dedica a la perforación de suelos con el objetivo de tomar muestras que permitan realizar un estudio confiable sobre la pertinencia, viabilidad y necesidades a que haya lugar en los trabajos de ingeniería civil. Motivo por el cual, aunque su localización administrativa se encuentra en el sector conocido como Puente piedra, la realización de su trabajo de campo, que ocupa el 80% de las funciones de la compañía se realizan a nivel Nacional en diferentes vías. Cabe anotar que las instalaciones administrativas se encuentran situadas en proximidad al sitio de residencia de los fundadores y socios de la compañía, situación que le brinda un carácter familiar y de cercanía a todos los miembros de la organización, quienes en algunas oportunidades también disponen de la posibilidad de pernoctar en el lugar, durante periodos largos y de acuerdo a la asignación de proyectos.

Ahora bien, la compañía Perforaciones J&E, se destaca y diferencia de otras empresas del mismo sector en la creación y aprovechamiento de un laboratorio de suelos, que permite brindar a sus clientes la entrega de la información en un tiempo inferior al obtenido con otros proveedores, una característica que es reconocida por los miembros de la organización y dada a conocer a los clientes en cada oferta comercial presentada.

A través de las entrevistas podemos reconocer que en cada uno de los trabajos contratados y realizados por la organización existe un buen porcentaje de beneficio y utilidad económica.

Dentro de las relaciones eco-sistémicas se visualiza la interacción permanente con las instituciones como INVIMA e ICONTEC, proveedores, clientes y comunidad, relación que se mostrará detenidamente en el área de autonomía a continuación.

5.2 Autonomía

Perforaciones J&E cuenta entre sus clientes con grandes empresas de construcción de obras civiles, encontrando como más la más representativa, la concesión “Ruta del sol” cubriendo el trayecto entre la intersección de Cune en Villeta Cundinamarca y la troncal del caribe.

Los proveedores con los cuales se relaciona de manera permanente, son regulados por las necesidades de la empresa y son variados, desde el suministrar bienestar al trabajador durante la realización de su función hasta aquellos que proveen maquinaria, útiles de laboratorio, etc.

Las instituciones que rigen el buen funcionamiento de este sistema a nivel macro son el INVIA y el ICONTEC, a quienes la compañía debe certificar periódicamente la calidad de su servicio y el cumplimiento de las normas ambientales y sociales estipuladas. Motivo por el cual se realizan capacitaciones permanentes en el área ambiental a cada colaborador de la compañía.

En cuanto a las coordenadas eco-sistémicas, se encuentra una fuerte relación con la comunidad circundante en los lugares donde la organización realiza trabajos de exploración, por ser estos procesos de mediano impacto ambiental, por lo que requieren la entrega de una descripción de los impactos ocasionados durante las etapas previas a la actividad o construcción del proyecto y de las medidas para mitigar dichos impactos.

Se halla entonces que, aunque el objetivo de la compañía es la exploración, perforación y análisis de suelos y en estos procesos existe autonomía en ejecución, también se establecen objetivos externos que son regulados por otras instituciones de ordenes superior e inferior y que por lo tanto limitan algunas de sus funciones y obligan a enriquecer otros procesos para la consecución de los objetivos generales de la organización.

5.3 Estructura

Para describir la estructura organizacional de Perforaciones J&E, se hace necesaria la visualización de los dominios establecidos por Schvarstein, previamente descritos y explicados en el presente documento, así como el análisis de las relaciones entre dichos dominios.

5.3.1 Dominio de las Relaciones

En Perforaciones J&E se puede visualizar una estructura organizacional bien definida por departamentos funcionales con diferenciación clara de objetivos y funciones, caracterizada por niveles de responsabilidad, especialización en las tareas y jerarquización.

Al realizar las entrevistas pudimos ver que los roles para los sujetos encuestados se encuentran claramente definidos por el cargo y la delimitación de las funciones dada por la

organización, lo que les permite especializarse en el área en la cual se desempeñan, cada uno brindó una definición concreta de su rol dentro de la empresa y de su significancia.

Las decisiones de alto impacto y la responsabilidad de los resultados obtenidos de la ejecución de las mismas, son asumidas por el grupo directivo, esto ejemplifica en la organización el carácter descendente en autoridad, responsabilidad y decisiones de una estructura jerarquizada, colocando a los niveles altos de la jerarquía en posición de asumir las consecuencias de las disposiciones definidas por ellos mismos. En cuanto al poder, las respuestas de los entrevistados operativos que corresponden a empleados no miembros de la familia, en estas, se puede visualizar que el poder se encuentra concentrado en los dos socios quienes tienen a su cargo todo el personal dividido en tres áreas, ocupándose cada uno de su especialidad y a su vez participando en la toma de decisiones del resto de la organización; los límites y alianzas son demarcados por las áreas de trabajo, lo que quiere decir que cada uno de los departamentos no es dependiente de otro pues su interacción con los demás se limita a labores de recepción y entrega de procedimientos y tareas, no hay trabajo interdisciplinar en cuanto el desempeño de un área no depende de la cooperación simultánea con otra, por ejemplo, los trabajadores operativos toman las muestras, las empacan y las envían al laboratorio pero no se hace un trabajo conjunto, posteriormente en el laboratorio se procesan las muestras y se envían los resultados al área administrativa, donde se digitaliza y analiza, evidenciando que aunque todo funciona de manera articulada, no hay cooperación directa durante la ejecución de cada uno de los subprocesos internos entre las áreas ya que estas tienen delimitadas sus funciones, por esta razón los entrevistados coinciden que las relaciones son de carácter laboral y no conflictivas.

En cuanto a las relaciones dentro de las áreas la persona con cargo de perforador manifiesta despertar en sus compañeros “sentimientos de envidia” por tener en determinados

trabajos responsabilidades adicionales, pero la entrevistada del área de laboratorio refiere que no tiene ningún tipo de dificultad en las relaciones dentro de su área a pesar de tener responsabilidades adicionales, esto nos permite evidenciar que el comportamiento de las relaciones es diferente según el nivel educativo de los miembros de cada área, en cuanto a los entrevistados del área administrativa coinciden en que las dificultades en las relaciones con los empleados se dan por el exceso de confianza y la falta de límites entre la relación jefe empleado, lo que es difícil cuando se tiene a varios miembros de la familia dentro de la organización.

5.3.2 Dominio de los Propósitos.

Para el análisis de la cultura organizacional es importante recibir la información sobre los objetivos individuales de los miembros de Perforaciones J&E y al mismo tiempo percibir si dichos objetivos se relacionan con los objetivos organizacionales de manera que permitan el crecimiento y satisfacción del empleado, adicional a ello, para que una cultura organizacional tenga efectos positivos, esos objetivos generales deben ser reconocidos por cada uno de los miembros de la organización; lo anterior basándonos en el enfoque sistémico explicado anteriormente.

Para los integrantes de Perforaciones J&E no se encuentran muy claros los propósitos de su grupo de trabajo, como lo mostró la ausencia de respuesta del perforador y la confusión de la laboratorista, es más relacionado con el buen ejercicio de la actividad laboral que con propósitos determinado. En cuanto a los propósito de la organización son muy claros para los entrevistados administrativos, por su cargo directivo consideran como propósitos la ampliación en cuanto a herramientas, tecnología y personal, según los requerimientos de los contratistas. Sin embargo para los empleados está más relacionado con lo que creen que pasa en una empresa a través del

tiempo, en cuanto a los propósitos personales tres de los entrevistados se refirieron a propósitos tangibles, en el caso de los directivos sus propósitos personales están relacionados directamente con los propósitos organizacionales, en el caso del entrevistado dos son a futuro y tienen que ver con la independencia laboral, y en cuanto a la entrevistada 3 refirió como propósito personal la tranquilidad y comodidad de su empleo actual.

La capacitación permanente del personal de la compañía y la opción de primer empleo son factores generadores de expectativa para hacer parte de la organización. Por otro lado la ubicación geográfica de las instalaciones, las relaciones familiares y la estabilidad son factores que garantizan permanencia dentro de la institución, ahora bien, en Perforaciones J&E los empleados manifiestan que la rotación de personal se debe a la inconsistencia en los tiempos de pago.

5.3.3 Capacidades Existentes.

Los recursos materiales y técnicos dentro de la organización han estado en continuo cambio y renovación, estos cambios para quienes están en el laboratorio y en las oficinas reflejan comodidad a la hora de trabajar como lo manifiesta la laboratorista al igual que representa un nivel de aprendizaje y perfeccionamiento de una tarea, pero para quienes están en campo estos cambios y mejoras en las herramientas y las capacitaciones técnicas representan más seguridad que comodidad, ya que permiten que en el desarrollo de sus funciones no se presenten accidentes por fallas mecánicas o humanas.

En la empresa se tiene una normatividad clara y definida, lo que se ve reflejado en la coincidencia en las respuestas de los tres entrevistados en cuanto a las normas y sanciones para las faltas cometidas contra el reglamento de trabajo, esto permite que el personal este claro entre

lo que se debe y no se debe hacer y las consecuencias en cada una de las situaciones, estas normas se dan a conocer mediante medios tangibles como textos y videos entre otros.

Los valores corporativos resaltados en las respuestas de las dos áreas, tanto administrativa, como operativa son: La responsabilidad, el buen desempeño que se ve reflejado en el trabajo bien realizado y la consecución permanente de logros grupales. Así mismo identifican la colaboración por parte de los jefes inmediatos, aunque no se evidencia como un factor grupal con pares.

Aunque existe buena comunicación con el jefe inmediato, esta presenta fallas a nivel de confianza, debido al manejo distanciado que optan por mantener con el personal que no puede manejar adecuadamente este factor.

6. CONCLUSIONES

La descripción de la cultura organizacional de una compañía como perforaciones J&E, constituye un instrumento fundamental para el diseño de metodologías dentro de los procesos de cambio que se requieran.

En Perforaciones J&E, se encuentra muy afianzado el sentimiento de familia, creado por el ambiente cercano a los diferentes sitios de residencia, la posibilidad de convivir en su día a día y en tiempos libres con el personal de la compañía, las largas temporadas de convivencia, la cercanía de los directivos con la operación base de la compañía y la presencia de familiares en todos los cargos. Lo que ha facilitado un ambiente de responsabilidad y de confianza.

Los directivos evalúan como importantes el desarrollo personal y profesional de sus empleados, considerando la capacitación como un factor predominante, entre los empleados operativos, este es un factor visible, pero no posee a nivel general motivación suficiente para la permanencia. En este proceso se evidencia entonces, que el personal operativo que ingresa como primer empleo, valora de una forma más amplia el aprendizaje, mientras que el personal que ingresa con cierto grado de experiencia, valora en mayor medida la estabilidad.

La apropiación de los valores corporativos, no se encuentra fijada de manera explícita, pero es implícita en los procesos diarios y reconocida por todo el personal, sin embargo puede ser poco específica a la hora de abarcar diferentes aspectos laborales. Se determina “el trabajo bien hecho” como el principal valor, pero es recomendable que se haga una implementación de valores en varias etapas, que lleven a la alineación dentro de la empresa con

la finalidad de mejorar la participación en cada equipo y en la sociedad.

No se percibe una cultura del trabajo en equipo, se evidencia, por su parte que dada la división tan clara de departamentos existe una conciencia del cumplimiento de su función en pro de no afectar otra área de trabajo.

El empoderamiento de los trabajadores es mínimo, llegando a encasillarse en funciones muy operativas que no permiten que las directivas generen líderes al interior de la organización.

Al realizar nuestra investigación desde una mirada sistémica, pudimos describir la organización a partir de las relaciones dinámicas del recurso humano, el contexto, los clientes, la normatividad... Lo que nos permite como psicólogas hacer un abordaje del impacto que cada uno de estos puede tener sobre los otros y a su vez sobre la misma organización.

Este trabajo de grado nos permitió descubrir habilidades de análisis que fueron determinantes para la descripción de la cultura organizacional de Perforaciones J&E, dejando un gran aprendizaje en cuanto a la cultura organizacional, las estrategias investigativas de tipo cualitativo y la visión y función del psicólogo frente a las dinámicas dentro de organizaciones.

7. RECOMENDACIONES

Trabajar a la especificación de valores, que den a conocer a todos los trabajadores en que consiste realizar su trabajo “bien hecho” como se define normalmente por parte de ellos empleados de Perforaciones J&E.

Establecer otros medios de comunicación y relación laboral y personal entre los trabajadores, aumentando con ello la percepción y el trabajo en equipo.

Estimular la estabilidad laboral a través de estrategias que permitan el pago oportuno y el cumplimiento de las condiciones pactadas inicialmente en cada vínculo laboral, evitando con ello la deserción laboral. Esto contribuiría al mismo tiempo a la disminución de costos en procesos de capacitación que son una constante en la compañía.

Desarrollar un proceso de coaching, con personal de mayor conocimiento de la operación diaria de Perforaciones J&E, que permita no solo la permanencia y satisfacción de estas personas, sino también el empoderamiento y la ampliación de proyectos, debido a que no solo el personal administrativo y gerencial deberá hacerse cargo de todos los asuntos presentes.

Referencias Bibliográficas

- Anzola Morales, O. L. & Puentes Rodríguez, M.C. (2005) *Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional: Una aproximación*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 en: issuu.com/esap/docs/polemica11
- Bravo Aguilera, D. M. & Mosos, N. L. (1998). *Un estudio Temático del estado del arte: Clima y cultura organizacional como factor de riesgo psicosocial que incide en la productividad*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 en: corpus.leeds.ac.uk/frqc/internet-es-forms.num
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano. Experimentos en entornos naturales y diseñados*. Barcelona: Paidós.
- Dávila L. Guevara Carlos (2001) *Teorías organizacionales y Administración*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Denison, Daniel (1991) *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Traducción Jesús Villamizar Herrera. Bogotá: Legis Editores.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2014). *Velar por el cumplimiento del pago de impuestos*. Recuperado el 23 de mayo de 2014 en: <http://www.dian.gov.co/>
- Espinoza E. & Pérez R. (1984) *Cultura en México y su impacto en las organizaciones*. Barcelona (España): Kairos.
- Farmacia, (2012). *Normas ISO, 9001*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 en: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Hofstede, Geert (1999) *Culturas y organizaciones, El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Barcelona: Escola Universitaria de Turismo (ESMA)

Martínez, A. (2008). *Antropología cultural*. Recuperado el 23 de mayo de 2014 en:
Antropologia.urv.es/dafits-urv/es/angelmartinez.html

Mastense (2009). *Cultural organizacional*. Recuperado el 23 de mayo de 2014 en:
www.slideshare.net/.../semanario-6to-poder-10febrero2013edicion

Merton, R. (1980) *Teoría y Estructuras Sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

Norma Técnica NTC ISO/IEC Colombiana. (2005). *Normatividad Normas Internacionales de ensayos de laboratorio Unión Europea*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 en:
<http://www.itp.gob.pe/normatividad/demos/doc/Normas%20Internacionales/Union%20Europea/ISO/ISO17025LaboratorioEnsayo.pdf> / iec colombiana.

Ministerio de Transportes (1994). *¿Qué es INVIAS?*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 en:
<http://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/>

Mintzberg, H. (2009) *La estructuración de las organizaciones*. Traducción de Deborah Bonner y Javier Nieto. Barcelona: Ariel.

Ouchi, W. (1981). *Teoría Z*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 en: itsjr-electronica-ag.blogspot.com/.../normal-0-21-false-false-false-es-m

Parsons & Talcote (1974). *La sociedad, perspectivas evolutivas y comparativas*. México: Trillas.

Peters, T. & Waterman (1982). *Teoría Z: Formación de formadores*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Rodríguez, G.; Gil Flores & García Jiménez. (1996). *Investigación cualitativa*. Málaga (España): Aljibe,

Schein, E. (1988) *Psicología Organizacional*. 3ª. Ed. México: Prentice-Hall Internacional.

Selznick (1957). *Propuesta de disertación doctoral*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 en:
www.cladea.org/.../index.php?...propuesta-de-disertacion-doctoral.

Siliceo, et al (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 en www.scielo.org.ve/scielo.ph

Torrice, et al (junio de 2002). *El modelo ecológico de Bronfenbrenner como marco teórico de la Psicooncología*. vol. 18, nº 1 Recuperado el 2 de mayo de 2014 en www.um.es/analeps/v18/v18_1

Valchis, I., (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España. Ed. Gedisa

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social, reflexión metodológica y práctica profesional*. Recuperado el 2 de mayo de 2014 de: www.igeograf.unam.mx/sigg/utilidades/docs/pdfs/.../Valles-Miguel.pdf

Weber, Max. (1977) *Economía y Sociedad*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

Anexos

Anexo 1. Entrevista 1

La presente entrevista fue realizada en las instalaciones de la empresa Perforaciones J&E, el día sábado 26 de Abril de 2014 a la Gerente General, socia y representante legal de la compañía.

Entrevistador: ¿qué cargo desempeña dentro de la compañía?

Soy Representante legal de la empresa, y gerente...durante los cuatro años que he estado dentro de la empresa siempre ha estado con el cargo de Gerente y Representante legal.

Entrevistador: ¿Cómo llega a vincularse a la compañía?

“Esta empresa la hicimos con Jaime Sastoque que es mi esposo y la creamos en Junio de 2010, los dos la creamos”.

Entrevistado: “O sea, desde antes trabajamos como personas Naturales independientes, de esa forma, el trabajo a lo que se dedica la empresa siempre lo habíamos hecho independientes, cada uno lo hacíamos pero entonces empezamos a trabajar y a conseguir contratos grandes y nos exigieron que debían contratar con empresa creada, algo legal, nos tocó... y también por el monto de factura, uno como persona natural tiene una capacidad de facturar anual creo que entre 60 y 80 millones de pesos, entonces cuando el monto sube ya hay crear empresa, ya sea como régimen simplificado cuando es persona natural o como empresa, pero cuando ya es más de dos personas toca empresa, no se puede seguir actuando como persona natural y fue cuando la creamos. Ya era obligatorio no podíamos seguir actuando como persona natural”.

Entrevistador: ¿Antes del 2010 que fue constituida la empresa, cuánto tiempo llevaban?

Entrevistado: “Yo como persona llevaba 1 año y medio. Juntos un año y medio, el de pronto si trabajo más... es más él siempre ha trabajado en eso, pero yo antes del año y medio trabajaba en una empresa como dependiente, entonces me retire para trabajar con él”.

Entrevistador: ¿En qué momento iniciaron la vinculación laboral de los empleados y por qué medio?

Entrevistado: “Pues la verdad como te digo, trabajamos desde antes, los dos conseguíamos los contratos ya teníamos gente, bastante gente trabajando ósea que lo único que cambio fue la creación de la empresa como empresa, o sea, como sociedad por que se llama Perforaciones J&E S.A.S eso fue, porque antes cuando nos pedían facturar pasábamos cuentas cobro a nombre de él a al mío esa era la forma pero ya nos exigían para poder pasar factura creamos la empresa, pero ya veníamos con gente”.

“Pues más que todo fue gente que ya conocía Jaime y contactos... ósea también son ya recomendaciones de otras personas digamos Jaime dice necesito un perforador y él conoce mucha gente yo también conozco mucha gente, entonces uno llama a los amigos mire necesito un perforador un auxiliar o necesito a alguien... para enseñarle, entonces ellos lo recomiendan y si no uno ya tiene una basecita de datos, a lo largo de estos años uno ya ha hecho una base de datos”.

Entrevistador: Entonces ¿En cada proyecto los llaman?

Si correcto y de todas formas hay gente que ya lleva años con nosotros pues años lo que lleva creada la empresa

Entrevistador: ¿Ustedes tienen personal vinculado a la empresa y personal que llaman esporádicamente?

Entrevistado: “Si tenemos 2 o 3 personas que llevan 4 años con nosotros y están de tiempo completo, ósea tienen jornadas laborales y tienen tiempo de descanso cada 2 o 3 meses y sus vacaciones en diciembre, y la gente que tu llamas esporádica se llama más bien personal por prestación de servicios a término de obra o sea conseguimos un contrato que duro 3 o 4 meses esa persona trabaja 3 o 4 meses y trabaja tiempo completo en su horario laboral y cuando se acaba el contrato se liquida y sale la persona pero esa persona tiene que estar tiempo completo con nosotros, es más, nuestro trabajo poco es acá en el sitio donde se encuentra la empresa ósea nosotros nos movemos mucho a nivel nacional entonces lo que tenemos que hacer es contratamos gente la llevamos y aparte de pagarle el sueldo les damos la comidas y vivienda contratamos un hotel o arrendamos una casa para que este tiempo completo”.

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra estructurada la empresa y qué personas participan en la toma de decisiones?

Entrevistado: “Bueno primero la empresa se divide como en dos áreas bueno 3 la parte administrativa la técnica y la de campo”.

“El objetivo principal de la empresa es el estudio de suelos en campo ósea hacer perforaciones y tomar muestras y un valor agregado que tiene la empresa es el estudio de esos suelos que nosotros lo llamamos ensayos de laboratorio, nos dimos cuenta que eso esa siempre, pues yo siempre desde que me gradué en la primera carrera que hice que fue una carrera tecnológica hace 15 años fue a lo que me dedique, al laboratorio entonces es mi especialidad es esa, nos dimos cuenta que eso vendía más ofrecer un servicio completo en cuanto a la perforación con los análisis de resultados, porque muchas empresas contratan, si hágame este estudio de suelos y tómenme las muestras en campo, entonces nosotros ofrecíamos el paquete completo”.

“Entonces por eso decidimos meternos también en el laboratorio, por lo menos las cosas básicas del laboratorio, de lo que tenemos en campo ósea nos dedicamos prácticamente a eso, no hacemos nada más porque las cuestiones de laboratorio de ingeniería civil es muy extensa, tienen muchas áreas, bueno entonces nosotros solo nos dedicamos a los suelos a tomar las muestras que nosotros mismos tomamos en campo, entonces por eso esas, tres áreas:

Entrevistado: “En el área administrativa, tenemos la niña de Salud Ocupacional que es la que nos ayuda con todos los requerimientos que las empresas exigen hoy en día en cuanto a seguridad industrial y ambiental, y estoy que yo que también pues me encargo, pues estoy como tanto como representante legal, como gerente, en la parte administrativa y en la parte técnica del laboratorio, estoy como directora del laboratorio, y tengo a dos niñas que una es la auxiliar de laboratorio y una laboratorista”.

Entrevistado: “En campo esta Jaime que es el director Técnico, con ese cargo, como director técnico y tiene el a cargo personas que son perforadores, auxiliares de perforación y obreros”.

Entrevistador: ¿Cómo toman las decisiones, o quién las toma?

Entrevistado: “Las decisiones se toman prácticamente en la parte administrativa, Jaime que es director técnico también está involucrado en la parte administrativa, porque es el Subgerente y es segundo socio de la empresa. De hecho él es el primero yo soy la segunda, entonces las decisiones las tomamos entre los dos, las decisiones que se toman es para los trabajos de campo, digamos así eso es lo primordial, porque de ahí viene el trabajo de laboratorio, si nosotros no tenemos trabajo de campo, no tenemos trabajo de laboratorio, porque en el trabajo de campo se toman las muestras que se necesitan para el laboratorio, entonces entre los dos tomamos esas decisiones”.

“La parte administrativa, no toma decisiones independientes, porque todo va involucrado al trabajo, no puedo decir que yo hago esto sin consultar con lo que es el trabajo de campo , no porque todo el trabajo , ose el eje es el trabajo de campo, entonces las decisiones las tomamos entre los dos, el sí puede tomar decisiones sin consultarme , porque de hecho está en el campo todo el tiempo trabajando, y ellos son los que están allá y son los que miran las necesidades que tienen tanto el cómo los trabajadores y el cliente, si, el cliente lo llama uno aquí, y yo estoy sentada y contesto el teléfono, me pide un trabajo y yo digo ha listo ingeniero yo cuadro el anticipo y las maquinas, pero ya cuando se va al campo con las máquinas y con la gente, es cuando realmente pues es el trabajo que hay que hacer , y debe ser muy bien hecho, muy controlado por Jaime, que es el director de campo, está controlando eso, . Por qué él puede tomar decisiones, porque puede decir, el cliente, puede decir, ya lo conocen a él también y de hecho cuando me llaman a mí siempre me dice, “ con quien puedo entenderme de campo” porque ellos van a estar, esto es un teléfono en oficina y estarme preguntando de campo no, de hecho el cliente que nos contrata también tiene normalmente una persona que la manda al campo directamente a estar controlando también, entonces me dicen con quién me puedo entender entonces yo digo allá está el señor Jaime, quien es quien coordina los trabajos de campo, entonces ya pueden llegar a decirle, mire yo no necesito ese sondeo, ya no lo necesito a 20 m sino a treinta o a diez, entonces detengo o párelo porque lo que nos ha pasado la comunidad está molestando, si nosotros dependemos mucho también de la comunidad, o no lo haga ahí por cualquier cosa, mueva la máquina acá, entonces esas son cosas que se deben hacer inmediatamente, ósea eso es libre albedrío de él tomar las decisiones de campo, trabajos y decisiones de laboratorio, las tomo yo como la directora del laboratorio y en algunas ocasiones también puedo tomar decisiones independientes, sin consultarlas con otro socio”.

Entrevistador: ¿Cuál ha sido a su manera de ver, la mayor dificultad que ha enfrentado Perforaciones J&E?

Entrevistado: “Pues no te puedo decir una exacta, pues la verdad, difícil es, bueno si, no es una decisión difícil es como uno arriesgarse, es... cuando nosotros empezamos, nosotros siempre tuvimos en mente, personas, clientes, que eran clientes potenciales y yo los conocía y Jaime los conocía era como personas, mas no como empresa, entonces, uno irse a meterse a esa persona es difícil, yo llame muchas veces y toque muchas puertas, que aunque eran amigos, y todo le decían, si Esperanza, un día de estos hablamos, si si, entonces nosotros, seguimos

insistiendo y seguimos insistiendo hasta que una persona me llamo y me dijo: listo Esperanza, le tengo un trabajo, pero tengo un problema, no le puedo dar plata, anticipo, nosotros siempre trabajamos con anticipo y nosotros estábamos empezando, igual estábamos sin un peso, entonces es un trabajo el primer trabajo que nosotros hicimos fue en Rio negro Antioquia y era un trabajo como grandecito, entonces costearlo todo, fue realmente difícil, entonces, uno consigue la plata para moverse, pero ya para mantenerse fue lo más difícil, entonces nosotros, tomamos, ósea, como se mete uno en eso, ya no puede decirle uno al cliente, ya no puede decir, no puedo seguir, tengo que parar, como hemos hecho en otros proyectos, ahora te explico el por qué, entonces en ese proyecto si fue eso, nos tocó mantenernos entonces si fue difícil, la parte económica si fue realmente difícil, no es como la pintan y todo el mundo cree que tener empresa es fácil, es chévere, pero es realmente complicado y se friega mucho, entonces nosotros empezamos con este trabajo, lo hicimos, lo sacamos y ya después le pagan a uno, pero cuando ya uno ha saltado matones y ha visto, mejor dicho las duras y las maduras, haciendo estos trabajos, pero entonces ya uno queda con el cliente y es ya la satisfacción porque eso era lo que buscaba”.

“En otros trabajos también otro cliente que también quisimos, nos pasomás o menos lo mismo, pero no era que al final nos daba el cliente l dinero, sino que empezáramos , y era una ruta grande en la ruta del sol, entonces que empezáramos y que mientras trabajaban, nosotros íbamos arreglando, yo lo que era la parte económica, anticipos, porque eso es con pólizas, contratos, hay que sacar pólizas de cumplimiento, de responsabilidad extra-contractual, una cantidad de cosas, entonces lo hicimos, entonces alcanzamos a estar dos meses sosteniéndonos, hasta que nos pudieran sacar, digamos así, como un anticipo, entonces, son situaciones difíciles que pasan en la empresa”.

Entrevistado: “Después ya uno ya trabaja y en otra parte, en otro contrato, ya le dan a uno el anticipo, entonces ya uno pasa otra factura y dice bueno ya hicieron el anticipo ya hay mucho trabajo, entonces ya voy a pasar otra factura, porque con el anticipo no me puedo mantener en trabajos de 6 u 8 meses, entonces ya le toca a uno, eso es difícil decirle al cliente, que no podemos seguir porque no nos han dado plata y nosotros no podemos mantener el proyecto, digamos así, entonces es difícil, porque corre el riesgo de quedar uno mal, o me da como pena, dirán, “ no ellos no tienen para mantenerlo” o corre uno el riesgo que nos digan bueno entonces paren y pues no, entonces corre el riesgo de que uno pare y le pueden meter a uno otra persona a remplazarlo disimuladamente, que otra persona tenga la plata para hacer el trabajo, pero le toca a

uno si definitivamente uno no tiene, no y es obligación de las empresas porque eso está claro en un contrato estipulado, si entonces anticipo el treinta por ciento, cuando lleve 30% de trabajo en campo pasa otra factura por el otro 30% y cuando entregue el trabajo final, factura el 40% restante, entonces cuando uno ya lleva mucho más del 50% del trabajo hecho pasa la otra factura y lo demoran a uno le toman el pelo o cualquier cosa, entonces a uno también le toca verse en la obligación de parar el trabajo, así como uno tiene obligación el contratante también tienen obligación. Entonces, esas son las situaciones realmente difíciles que hemos pasado...”

Entrevistador: ¿Cuál ha sido la situación más complicada con un trabajador?, ¿cómo la enfrentaron?

Entrevistado: “Pues sí, es que eso no es difícil, es engorrosa, son muchachos que uno contrata y cree que son independientes que son mayores de edad, con su cédula y todo, entonces se portan mal y hay que sacarlos con memorandos con todo y se gana entonces uno al papa y a la mama encima, entonces eso es súper mamón, entonces eso es lo difícil, tuve un caso de esos, un caso o dos casos”.

Entrevistador: ¿La persona venia referida?

No, llego solito y son personas mayores de edad, pero entonces no acatan las reglas de la empresa, les gusta tomar y hacer desorden y no trabajar y son revolucionarios y son personas con las que uno no puede contar entonces definitivamente se sacan, si entonces ellos se van tranquilos y se gana uno al papa y a la mamá, entonces toca decirles, yo no contrate con usted, yo contrate con su hijo que es mayor de edad, yo no tengo nada que ver con usted. Eso es algo difícil y lo otro son personas revolucionarias, aparte de revolucionarias malos trabajadores, en el sentido de holgazanes, flojos, que no les gusta cumplir con su trabajo, son flojos, que no les gusta cumplir con su trabajo, que lo toca a uno decirle... mueva un dedo... entonces lo mueven, que a uno le toca estarles diciendo y entonces es difícil manejar esa gente, que no se puede hoy en día sacar así al primer problema, le toca a uno con memorando y con cosas porque uno no puede echar a una persona porque si, entonces es muy difícil.

Entrevistador: ¿Han tenido situaciones en las que se ponga en riesgo la vida de una persona?

Entrevistado: “Accidentes de trabajo si, un accidente grave y otros incidentes, que se catalogan como incidentes, pero esos ya son realizando las labores las personas. No ha habido amenazas”.

Entrevistador: ¿Alguna vez han recibido demandas por parte de un cliente, proveedores o de empleados?

Entrevistado: “Demandas no, tuvimos una queja en el ministerio, pero fue una persona que salió de aquí y al otro día fue a poner la queja al ministerio, al siguiente día, porque se hizo una negociación y no se le dio un pasaje que pedía, no sé porque, porque no tocaba digamos así, entonces de hecho es un familiar, por eso es que dicen que trabajar con la familia no es bueno. Entonces fue un familiar pero fue una queja en el ministerio, si claro, porque es que nunca se le iba a quitar un peso, de hecho yo fui allá y lleve mis cuentas y me salió a mi tres pesos más caro de lo que el pedía sumándole intereses, él fue el que perdió porque yo tenía la plata para dársela pero yo lo deje hasta que me citaran ósea y eso citan a los dos meses y yo ese día le dije que le pagaba en dos meses, ósea yo lo demoro pero porque lo buscan a uno. No tenía por qué comportarse de esa manera”.

“Sobretudo que hemos tenido problemas, no sé si me lo preguntaste o si me lo vas a preguntar no sé, pero uno entre más confianza le da a las personas y más libertad, es cuando más mal le pagan a uno, entonces, siempre nos toca con Jaime, nunca hemos sido con las personas duras, ósea no hemos sido mala gente ni nada, pero si nos hemos dado cuenta que nos toca no tanta amistad ni tantas cosas de... trabajo es trabajo, porque después sale uno es perdiendo, ellos le colaboran a uno y siempre dicen es que yo le colabore a usted, entonces le dije, pero yo también le colaboro pagándole, entonces eso es colaboración mutua, él no me está colaborando, no me está haciendo un favor el me está haciendo un trabajo y yo le estoy pagando su servicio”.

Entrevistador: ¿En la empresa hay vinculadas personas que son familiares?, ¿Qué diferencia hay entre el personal que es familia y el que no?

Entrevistado: “En lo laboral nada, ó sea, de hecho se trata de que las personas se traten por igual, ósea los otros trabajadores saben, que él es hijo, él es primo, él es el tío , él es el hermano, pero se deben tratar igual, porque no no hay, que se consientan, que pobrecito, que le toque más suave que él no vaya, porque es familiar, no, tratan igual, de hecho, siempre yo, personalmente, no se Jaime, pero yo si soy más dura con los familiares, porque no quiero que ellos vayan a pensar que porque tienen un vínculo con uno, se la pueden montar a uno o pueden que quieran que uno tenga consideraciones con ellos, entonces que después empiezan a decir, hay mire mi prima si es mala gente, o mi hermana o mi tía es mala gente que porque me mando a tal cosa, entonces siempre he

tratado de ser más druida con ellos para que sepan lo que es trabajo”.

Entrevistador: ¿En cuánto a la diferencia del comportamiento de ellos frente a otros empleados?

Entrevistado: “No, me trato de pasar una vez con un familiar mío que tuve, pero lo puse a rayita en el primer intento, entonces de ahí nunca más paso, pero haber yo recuerdo, no. Es con todos igual, que me recuerdo que le hablen a uno igual y que uno también regaña igual y les exige igual”.

“Que sepa yo, yo creo que si han tratado como de utilizar esa influencia o algo así han tratado, pero yo también he sido clara, porque eso los rumores corren, eso le llega a uno a oídos, no eso no es que allá el mando y uno acá no se enteró, no, ellos le cuentan a uno, entonces he tratado de no... así hubiera sido un familiar o no hubiera sido un familiar, yo simplemente los reúno y les digo, miren, aquí la que manda soy yo y la que da las órdenes soy yo, o Jaime y ustedes simplemente son compañeros, si usted le quiero hacer un favor al otro se lo hace, pero allá usted, nadie tiene el derecho de mandarlo a usted o de montársela a usted, pero es algo como general que lo digo para no echarle a nadie directamente el comentario. Ahora si ya me toca hablar con alguien, porque alguien me dice no, definitivamente toca que hables con esa persona, pues lo hago”.

“Ha pasado, yo creo que si ha pasado, pero acá no tengo, en este momento no tengo esa gente. Hay unos que sí, que por ser familiares quieren... pero ahí si más mal les va, porque yo si soy mala en ese sentido”.

Entrevistador: ¿Cuáles son los valores corporativos que tratan de inculcar en sus empleados?

Entrevistado: “Pues primero, el trabajo de calidad, el trabajo bien hecho, básicamente ese es el principal, de ahí se desprende, como tratar bien al trabajador, no siempre establecer una relación de jefe empleado, sino como de amigos, aunque eso ya se ha ido como mermando eso, porque entonces lo que decía anteriormente abusan de eso, eso es como básicamente y el compañerismo también entre ellos sí, no sé cómo la familia, que ellos tengan en cuenta el trabajo de nosotros, las personas tienen que estar a veces mucho tiempo por fuera si, tratamos a veces de mandarlos cada dos cada tres meses, sobre todo porque nosotros tenemos gente de otras partes del país, entonces estos niños salen de sus casas, de su mamá, su papá, entonces ya uno les dice, bueno vaya a su casa a descansar, se van desprendiendo de la familia, uno les dice, como

acuérdense que vaya a visitar al papá a la mamá, o consiguen novia, entonces ya no quieren sino irse es para donde la novia y ya no van donde la mamá sino cada año, entonces es como tratar de hacerles entender eso, de no olvidarse de la familia, o les pasa con la esposa, tuvimos un trabajador, que le paso fue con la esposa, que ya no quería ir a la casa, entonces, eso es como tratar de hablarles y ya es cosa de ellos, como les dice Jaime, aproveche que la tiene viva entonces hemos tratado de hacer eso con los trabajadores”.

Entrevistador: Ante los clientes ¿Qué valores tienen en cuenta al momento de elegir un cliente o que quieren reflejar hacia sus clientes?

Entrevistado: “Como empresa el trabajo de calidad y segundo, el desempeño de las personas tanto para trabajar como para hablar, es que nosotros venimos desde cero entonces... tuvimos una persona que era muy grosera, pero porque es así, entonces, ósea se crió desde chiquitico, entonces está el ingeniero ahí mirando, pero entonces no a la persona, sino que están ahí hablando y entonces empiezan a usar palabra soeces, entonces toca como decirles, bueno cuidado tenemos que reflejar ante el cliente... no podemos ser así... hay que enseñarles a hablar, no de hablar bonito sino de saberse expresar o quédese callado, eso es más que todo, pues no lo principal, pero ellos tratamos de que, las personas no tienen que hablar con los clientes, pero sí que si el cliente va a verlos y les pregunta algo ellos tienen que saber contestar porque también eso, porque hay unos, la mayoría es el problema, son muy tímidos, mira aquí la gente se sienta a las capacitaciones, y las capacitaciones, de las bolsas, de lo orgánico, de seguridad industrial, del caso, de la importancia, de todo... y llega allá el cliente y les pregunta algo y nadie dice nada, se quedan callados, mejor dicho, como un examen, se les pone la mente en blanco, entonces eso es lo que hemos tratado de combatir, porque es increíble, ahí es cuando lo hacen quedar a uno mal, porque dicen entonces hombre pero es que a esos niños no les enseñan nada, les preguntaron para que era la bolsa blanca y la bolsa negra y no tenían ni idea, a ellos no les enseñan en las empresas, no es que no se les enseñe, aquí se sientan y se les dan capacitaciones y se les hacen dinámicas, y juegos y contestan, pero ya llegan a campo y no, claro que hay otros que son muy tímidos si ni aquí, ellos se quedan aquí callados y mmm. Se les han dado cursos, un día se les dio un curso de manejo defensivo, vino un señor de otra ciudad y todo, ellos anotaban en su cuadernito y todo y el da su curso y ellos anotaban y todo, y les hacía una pregunta que les acababa de decir y se quedaban blancos del susto, no contestaban, o lo hacían pasar al tablero y no eran capaces de hacer ni una raya, se ponían rojos de la pena, entonces eso es lo que también

tratamos de inculcarle a las personas que se sepan desenvolver, ósea llega un cliente o algo y esa persona no es un ogro ni nada, tratar de que no tengan ninguna relación con el cliente, porque la información la tenemos que dar es nosotros, ellos no pueden dar ninguna información de lo que están haciendo, nada, pero que ya llegue un cliente ahí tan chévere, eso que es, entonces que ellos sepan decir algo o de un procedimiento que estén haciendo en campo, por ejemplo el SPT, entonces que si les preguntan qué estás haciendo ahí, ellos puedan decir, estoy tomando el SPT... para tener la muestra tal, entonces que sepan contestar, ellos saben lo que están haciendo, cuando uno lo hace es porque sabe, pero vaya y pregúnteles, se quedan blancos, aterrados, aterrados, entonces eso es lo que estamos tratando de combatir, tener uno gente que pueda confiar en esas personas, que pueda uno de pronto que uno necesite que pueda hablar con los clientes, tratamos que ellos no hablen con los clientes, pero dado el caso que uno necesite realmente a veces uno llama y dice, mire para allá va tal ingeniero y él le va a mostrar el punto le pregunta tal cosa... o si él le pregunta tal cosa, entonces una persona que se quede lela en eso, pues no nos sirve para eso”.

Entrevistador: ¿Las personas de campo que nivel educativo tienen?

Entrevistado: “La mayoría tienen una básica primaria, porque son personas que son del campo, o sea las personas que nosotros hemos conseguido, que Jaime ha querido para la empresa, que la hemos traído nosotros, es porque es gente acá encontrada en el campo, es que definitivamente la gente del campo es diferente a la gente de ciudad, pero hay unos y hay otros que también son flojos, entonces a esta gente se le enseña, el trabajo de perforación se les dan sus clases, Jaime les enseña a operar la máquina, entonces es gente que viene del campo y que si acaso ha hecho quinto de primaria, hay otros que si son bachilleres, pero son raritos, he no eso es básicamente”.

Entrevistador: ¿Quiere decir que ustedes, como empresa se encargan de formar a las personas en la labor específica?

Entrevistado: “Si Correcto, pero los que hemos conseguido, porque también tenemos gente que sabe perforar y que ha venido de otro lado, pero entonces esa gente ya ha trabajado cinco o seis años con otras empresas y esas personas también cuando le pide la hoja de vida también se da uno cuenta que tienen el quinto de primaria, son personas que salen o las sacan de su casita o de su campo para ponerlos a trabajar esto, y entonces hacen bien su trabajo, pero entonces no han estudiado”.

19. ¿Qué eventos o celebraciones comparten como empresa?

Rara vez por ahí un partido de fútbol en televisión, que jugo Colombia o Nacional, entonces se reúnen todos y lo ven, rara vez, pero entonces en diciembre si se les hace la fiesta de despedida

Entrevistado: “La motivación d ella gente va como cogida de la mano con la motivación personal y el trato, el tratar bien a la gente , si hizo bien su trabajo, y si lo hizo mal pues no estar encima, sino como tratar de enseñarle, un trato que se les da a las personas y Jaime en varias ocasiones los incentiva económicamente, diciéndoles que les va a dar una bonificación... a veces les toca un trabajo muy duro, si, un trabajo de campo internos en una selva, durmiendo en hamacas o cosas así o si hay agua o si hay frío, entonces a veces deben soportar eso, entonces se incentivan económicamente”.

Entrevistador: ¿Qué motivo considera usted, que es el mayor, para el retiro de personal?

Entrevistado: “La gente se retira tanto por los proyectos, porque cuando se acaban los proyectos y no hay más, entonces toca sacarlos, tanto por, no es que se aburren, sino que se van para otras empresas, yo creo que les ofrecen mejores sueldos y eso”.

Entrevistador: Con respecto a la competencia, ¿Qué contacto tienen con ellos?

Entrevistado: “Se tiene contacto, bastante, no con todas, porque aunque son competencia, son ayuda, entre todos nos ayudamos, unos necesitan cosas de nosotros o nosotros necesitamos de ellos equipos o algo o lo llama uno a preguntar necesito tal persona, Jaime ha llamado a preguntar, necesito un perforador, entonces... si yo tengo uno muy bueno, me toco sacarlo porque me quede sin trabajo, el teléfono es tal... entonces se tienen contacto con esas personas”.

Entrevistado: “Que influyan en las decisiones, también, porque uno se da cuenta cuánto cobra una persona, cuánto cobra la otra, entonces trata uno de bajarse, no de regalarse, de hecho hay gente que cobra casi regalado, entonces dejémoslo a él o allá verán, pero si influyen y para mejora también, porque dicen, tal persona ya implemento tal cosa o compro una maquina más grande o así, entonces trata uno de nivelarse para no irse a quedar atrás”.

Entrevistador: ¿las empresas que los contratan, los contratan para varios proyectos, puede ser el mismo cliente pero para diferentes proyectos?

Entrevistado: “Si pero no al tiempo. No, máximo dos que el cliente le diga a uno: “lo necesito acá en la vega y ahí mismo lo llaman a uno y le dicen que si tienen más gente para Medellín o Cartagena ha pasado pocas veces. Que quede uno con el cliente y termine con ese

trabajo y lo llaman paro otro trabajo si le da uno varios trabajos al cliente pero no al tiempo”.

Entrevistador: ¿Desde su ingreso a la compañía a la fecha, qué cambios se han realizado en cuanto a estructura y/u objetivos? ¿Qué ha motivado estos cambios?

Entrevistado: “Cambios en los objetivos no, en lo que si hay es mejoramiento, si ve uno que puede cumplir y que está cumpliendo los objetivos pero siempre quiere uno como mejorar sobre todo que el tiempo pasa y van cambiando la tecnología, los servicios hay que mejorarlos, por ejemplo te puedo decir, que cuando empezamos no teníamos ni idea de cosas de seguridad industrial, lógicamente uno a los trabajadores, les da su casco, sus botas, si porque uno sabe que lo necesitan, pero tener un sistema de gestión integral, no lo teníamos, entonces son cosas que se van implementando para mejorar, y como para aumentar, mejorar el objetivo que uno se propuso, el objetivo de uno inicialmente es crecer como empresa, ser reconocido, prestar servicios de óptima calidad y que el cliente lo reconozca a uno y se quede con uno, entonces uno como que va cumpliendo con eso y al mismo tiempo y no se las circunstancias van exigiendo que para cumplir con eso, se implementen nuevas cosas, pasa lo del sistema de gestión integrado, lo de seguridad industrial, nosotros empezamos muy bien, pero cuando ya empezaron a exigir que el COPASO, cosas así que el sistema de seguridad industrial, que la política de Alcohol y drogas, todas esas cosas que uno no tenía ni idea, entonces toco empezarlas a implementar, entonces eso es lo que ha pasado con los objetivos que se han ido mejorando”.

Entrevistador: ¿Qué objetivos que haya tenido como persona, como mujer, independientemente de la empresa y que diga en este momento esta empresa me ha ayudado a alcanzarlos de alguna manera?

Entrevistado: “Si claro el estudio, aplicabilidad del estudio, porque cuando me gradué fue antes de crear la empresa, de hecho yo cuando me gradué fue cuando renuncie en mi trabajo para hacer empresa con Jaime, entonces ser como independiente, de todas formas en un trabajo uno cumple horarios, uno no es el jefe sino que uno es el empleado, entonces eso básicamente... y viajar, he viajado bastante y he conocido”.

Entrevistador: ¿En qué persona dentro de la organización encuentra su mayor apoyo?

Entrevistado: “No, pues es Jaime y él aunque su fuerte son las máquinas y el trabajo de campo y es lo que quiere y le gusta...porque invierte en sus máquinas, pero a él también le gusta el laboratorio, entonces también invierte en el laboratorio y también apoya lo que necesita el laboratorio. Entonces si básicamente somos los dos”.

Entrevistador: ¿Entendemos que gran parte de la normatividad de la empresa está dada por el sistema de gestión integral, hay alguna norma que no está explícita en papel, pero que sea una norma implícita para todos los empleados?

Entrevistado: “Todos deben saber a qué nos dedicamos, reglas, no porque todo lo que les digo a ellos es lo que está escrito, antes si, no había nada antes del sistema que hicieron, entonces no ellos entraban y nosotros les decíamos, mira esta es una empresa de perforación, entonces tiene que tomar las muestras y las recomendaciones se daban en cada campo específico, claro que se les decía, acuérdesse que no pueden tomar...pero ahora eso ya todo está escrito y trata de que cuando una persona llegue se le haga una inducción, es pasarle las políticas, los objetivos, los deberes, las obligaciones y derechos y las funciones y trata de pasarle todo por escrito. Se les habla que es la empresa, sus funciones, se les entrega el perfil de cargo, se les habla de las políticas”.

Entrevistador: Agradecemos su participación en este ejercicio investigativo y el abrirnos las puertas de su compañía.

Anexo 2. Entrevista 2

Buenos días, nosotras somos estudiantes de psicología y en este momento nos encontramos haciendo una entrevista que tiene como fin conocer la estructura de perforaciones J&E SAS.

Entrevistador: Qué cargo desempeña dentro de la empresa

Entrevistado: “ayudante y a la vez operario”

Entrevistador: ¿Que funciones y responsabilidades conlleva su cargo dentro de perforaciones J&E?

Entrevistado: “Como ayudante, ayudar al operador, como ser su mano derecha, los primeros oficios, como reparar el motor, el aceite, el acpm mantener organizadas las herramientas, aseo a las maquinas, y como operador, saber que estoy perforando, que clase de suelo estoy trabajando y saber perforar bien”.

Entrevistador: ¿Cuando llego a la compañía y de qué forma se dio su vinculación?

Entrevistado: “por medio de un amigo que trabajaba acá, si me dijeron que necesitaban trabajador y pues me llamaron, y yo me vine a ver cómo era, me hicieron contrato, me dieron dotación y me afiliaron al seguro”.

Entrevistador: ¿Que lo motivo a venir a trabajar en esta empresa?

Entrevistado: “pues yo antes trabajaba en construcción, y pues ya estaba aburrido, quería cambiar de trabajo, entonces me solicitaron y me vine para acá de una vez.

Entrevistador: ¿De qué ciudad viene?

Entrevistado: yo vivía en Bogotá cuando trabajaba en construcción pero cuando me dan vacaciones me voy para Medellín”.

Entrevistador: ¿Qué actividades de este oficio había desempeñado antes?

Entrevistado: “Ninguna, todo me han enseñado acá”.

Entrevistador: ¿Como lo han capacitado?

Entrevistado: “Pues como te digo me han enseñado como un profesor a un alumno, porque nunca me han regañado ni nada de eso, me dicen esto se hace así y así no se hace”.

Entrevistador: Proyectos a nivel personal que se han cumplido durante la permanencia en la empresa y cuáles cree se cumplirán más adelante

Entrevistado: “que yo tengo pensado, trabajar uno o dos años en la empresa y más

adelante montar mi propio negocio de comidas rápidas”.

Entrevistador: A qué personas considera su mayor apoyo en la organización y en qué situaciones han demostrado este apoyo

Entrevistado: “Mis jefes la ingeniera E y el jefe de campo J son los que me apoyan”.

Entrevistador: En el área donde trabaja, que persona coordina las labores que realizan

Entrevistado: “El señor Jaime y la señora esperanza coordinan mi área de trabajo”.

Entrevistador: ¿Ellos son sus jefes directos? Usualmente, ¿cómo es la relación con sus jefes?

Entrevistado: Sí, Yo nunca he tenido inconvenientes, ni nada de eso.

Entrevistador: ¿Qué beneficios le ofrece la empresa?

Entrevistado: “Me dan viáticos, comida, dormida, cuando estamos de viaje en un trabajo y estando aquí también”.

Entrevistador: ¿Qué fechas especiales celebran en la compañía y como lo hacen?

Entrevistado: “a final de año una fiesta con almuerzo y rifan cosas y a veces nos dejan ver futbol y eso, no más”.

Entrevistador: ¿Cómo son las relaciones entre los miembros de su equipo de trabajo?

Entrevistado: “ahí más o menos, porque siempre existe como un poco de envidia, no sé si será por la confianza por el manejo de dinero no sé... Pues a veces como yo soy el que está por fuera yo administro el dinero de la empresa, ellos se molestan, pero no dicen nada, solamente la actitud que toman”.

Entrevistador: El manejo de dinero siempre se realiza por un líder

Entrevistado: Si

Entrevistador: Alguna vez ha tenido inconvenientes por el manejo de dinero

Entrevistado: No

Entrevistador: Qué relación tienen el personal del personal de laboratorio.

Entrevistado: “Solamente entregamos muestras y ya esos se encargan del resto, por lo demás como compañeros”.

Entrevistador: ¿Cuál considera es el mayor motivo por el que las personas se retiran de la empresa?

Entrevistado: “pues ellos dicen que por el pago, que demoran para pagar y eso...” En su caso eso es una dificultad: “no, pues yo por el momento no he tenido problemas, porque cuando

tienen la plata me pagan. Yo no tengo problemas con eso y los que echan por intensos, tomar trago y eso...”

Entrevistador: ¿Qué mecanismos usa la empresa o sus directivos para mantener un control disciplinario entre sus empleados?

Entrevistado: “llamados de atención y eso”

Entrevistador: ¿Ha recibido usted algún tipo de sanción? ¿Qué motivo dicha sanción?

Entrevistado: “sí, dos memorandos por llegar tarde una vez por una pelea que tuve por aquí, pero no con gente de la empresa sino de fuera”

Entrevistador: Evidencia usted que en la empresa hay valores que sean destacados a sus empleados, cuales son y como lo hacen

Entrevistado:” pues hacer el trabajo bien hecho, que no nos vayan por ahí a contratar por fuera y vaya a quedar algo mal hecho, ser responsable con la empresa que le contrato y que valoren el trabajo para que sigan dándole más empleo y que ellos nos sigan dando a nosotros más trabajo”.

Entrevistador: ¿Cuáles son los valores corporativos?

Entrevistado: que hagamos las cosas bien hechas, lo que dije que la maquinas estén limpias cuidar las herramientas y tener cuidado con uno mismo, cuidarse de no partirse un brazo, no llegar enguayabado al trabajo, que eso es un bien para uno.

Entrevistador: Que le hace falta a esta empresa, para ser mejor

Entrevistado: “tener mejores herramientas, y un poco ms de por lo que la personas se retiran de pagar a tiempo y eso”.

Entrevistador: Cuándo se toman decisiones dentro de su área es tenida en cuenta su postura

Entrevistado: “en parte si hemos tenido conversaciones y en otras no, porque cuando van a poner un trabajo grande y van a poner un jefe si nos tienen en cuenta”

Entrevistador: A qué personas considera su mayor apoyo en la organización y en qué situaciones han demostrado este apoyo

Entrevistado: “Mis jefes la ingeniera y el jefe de campo”.

Entrevistador: ¿Desde su ingreso a la compañía, que cambios se han realizado y cuál considera que fue el motivo para realizarlos?

Entrevistado: hay más seguridad en las herramientas, por los accidentes que ha habido.

Entrevistador: ¿De qué manera Imagina a la empresa en Cuatro años?

Entrevistado: más grande, más maquinas, más gente.

Agradecemos su colaboración señor que tenga un excelente día.

Anexo 3. Entrevista 3

Entrevista 3

Buenos días, nosotras somos estudiantes de psicología y en este momento nos encontramos haciendo una entrevista que tiene como fin conocer la estructura de perforaciones J&E SAS.

Entrevistador: ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?

Entrevistado: “soy auxiliar de laboratorista”

Entrevistador: ¿Que funciones y responsabilidades conlleva su cargo dentro de perforaciones J&E?

Entrevistado: “mis funciones diarias son primero que se hace es recepcionar las muestras que llegan de campo, las ordenes de trabajo y empezar a desarrollar los diferentes ensayos que soliciten, con el tema de campo no nos metemos mucho”.

Entrevistador: ¿Cuando llego a la compañía y de qué forma se dio su vinculación?

Entrevistado: “llevo trabajando cuatro años pero de forma discontinua, a veces porque no hay trabajo, porque me contratan como por labores, es por proyectos, la ingeniera es amiga de un familiar mío, la ingeniera Esperanza yo ya habíamos trabajado en el medio”.

Entrevistador: ¿Que lo motivo a venir a trabajar en esta empresa?

Entrevistado: “ Inicialmente si era tener un trabajo, pero ha sido muy interesante porque la ingeniera, es una persona muy dada, como le digo ella tiene una manera mucha paciencia para enseñar ella te explica los procedimientos paso a paso, le tiene a uno toda la paciencia del mundo para el aprendizaje”.

Entrevistador: ¿Estando en la empresa que tipo de capacitación ha recibido?

Entrevistado: “en la marcha si he aprendido bastante acá. Por ejemplo aprender a diferenciar, solo conocía una muestra de spt y ya, el hecho de que las maquinas hagan la perforación en rotación entonces utilizan aguas, diferenciar esas muestras y hacer los ensayos de acuerdo a cada muestra, eso ha sido como lo básico, y en los últimos meses lo que va corrido del año, aprender a hacer bien dos ensayos muy interesantes como es consolidación y corte, por adquisición de los equipos, entonces ya aprendí a hacer muy bien esos dos ensayos”.

Entrevistador: ¿En el área donde trabaja, que persona coordina las labores que realizan?

Entrevistado: “la señora ingeniera y el jefe de Campo”.

Entrevistador: ¿cómo es la relación con su jefe?

Entrevistado: “pues conmigo excelente no tengo queja en el trato para nada”.

Entrevistador: ¿La empresa es una empresa familiar, como es el trato con los compañeros que están vinculados también en la familia de los jefes?

Entrevistado: “no inconvenientes nunca ha habido, o sea el trato es dentro de lo normal es aceptable, normal... como un compañero de trabajo normal”.

Entrevistador: ¿Cuál considera que es la motivación para que las personas se retiren de las empresas?

Entrevistado: “No sé, que de pronto tienen expectativas de un sueldo mejor, y pues por ejemplo una persona que estaba aquí pues igual para él era difícil si voy a puntualizar, el motivo era que su novia estaba embarazada, y él estaba lejos, lo que lo motivo a irse era estar lejos de su familia, la motivación era más por la persona, que por la empresa”.

Entrevistador: ¿Qué mecanismos usa la empresa o sus directivos para mantener un control disciplinario entre sus empleados?

Entrevistado: “ellos hacen llamados de atención verbales y de ser necesario escritos y nos reúnen y nos capacitan en las normas de la empresa”.

Entrevistador: ¿Ha recibido usted algún tipo de sanción? ¿Qué motivo dicha sanción?

Entrevistado: no señora no tengo ningún llamado de atención, de pronto sugerencias sobre cómo hacer mejor las cosas pero nada más.”

Entrevistador: ¿Que le hace falta a esta empresa, para ser mejor?

Entrevistado: “¿Que le falta? No, se la contestaría más adelante si puedo pensar que le falta...”

Entrevistador: ¿Cómo son las relaciones entre los miembros de su equipo de trabajo?

Entrevistado: “las relaciones son buenas, normales, no hay conflictos”.

Entrevistador: ¿A qué personas considera su mayor apoyo en la organización y en qué situaciones han demostrado este apoyo?

Entrevistado: “apoyo con la ingeniera, ella siempre esta presta a solucionar inquietudes, preguntas, con los errores que de pronto uno cometa, ella esta presta a decir, bueno se puede hacer esto o lo otro”.

Entrevistador: ¿Evidencia usted que en la empresa hay valores que sean destacados a sus empleados, cuales son y como lo hacen?

Entrevistado: “ de pronto que yo haya visto, porque es más fácil verlo en los demás... no pues que cada uno desempeñe su trabajo de la mejor manera, digamos que cada quien sea responsable con lo que hace, la responsabilidad me parece que es lo que más se le pide y se le exige a casi todos o a todos aquí, sea los que estamos en el laboratorio que cumplan con el horario y que traten de desempeñarse lo mejor posible, que si tienen dudas, pregunten, ose esta eso siempre presente”.

Entrevistador: ¿Desde su ingreso a la compañía, que cambios se han realizado y cuál considera que fue el motivo para realizarlos?

Entrevistado: “las instalaciones de la empresa, los materiales que usan, siente que todo está acorde con lo que necesitan para desempeñar bien mi trabajo porque últimamente las instalaciones mejoraron mucho, me siento más a gusto trabajando ahora, porque las instalaciones mejoraron, Pues si ha mejorado mucho, el hecho de que en el laboratorio se han realizado cambios radicales, me parece que sí ha mejorado, pero que tanto, no sabría decirle”.

Entrevistador: ¿Se siente motivada dentro de perforaciones J&E?

Entrevistado: “a mí lo que me motiva es la tranquilidad e trabajar aquí, porque entre semana vivo aquí, lo que me motiva es no vivir en Bogotá en toda la semana”.

Entrevistador: ¿De qué manera Imagina a la empresa en Cuatro años?

Entrevistado: “yo creo que va en crecimiento, cada vez las cosas son mejores y hay más trabajo”.

Sra. Sandra Agradecemos su tiempo y la colaboración con el desarrollo de esta entrevista que tenga buen día.

Anexo 4. Entrevista 4

Entrevistador: ¿Me puede indicar el cargo que desempeña en la empresa?

Entrevistado: “soy subgerente y jefe de campo en Perforaciones J&E SAS

Entrevistador: ¿De qué forma se dio su vinculación?

Entrevistado: “como persona natural en la misma área, pero ante el aumento del trabajo y de las exigencias de los contratistas, con mi esposa quien es la representante legal y Gerente, decidimos crear esta sociedad y empezar a funciona como una empresa, es así como pudimos cumplir algunos requerimientos de los clientes”.

Entrevistador: ¿Antes de constituirse como empresa cuanto tiempo llevaba laborando independiente?

Entrevistado: “Bueno yo desde los 18 años he trabajado en el área de la Ingeniería Civil, al inicio como empleado pero después cree empresa con un hermano llamada Pavisuelos esta empresa duro como 4 años, pero por cuestiones de solvencia económica no pudimos continuar, entonces empezamos a trabajar de forma independiente por medio de RUT y pues como le dije anteriormente allí se dio la necesidad de constituir la empresa, esto fue en el 2010”.

Entrevistador: ¿Cómo se dio la vinculación del personal?

Entrevistado: “Lo único que cambio en ese aspecto fue que a las personas que venían trabajando conmigo, les hicimos un contrato directo por la empresa con todas las prestaciones sociales, porque antes les pagábamos seguridad y demás pero como persona natural, las personas que contratamos fueron las mismas que venían de antes con nosotros, y pues la gente va rotando pero uno en esta área conoce muchas personas y recibe recomendados y personas conocidas de trabajos anteriores”.

Entrevistador: ¿Cómo es la rotación de personal?

Entrevistado: “Pues en este trabajo la gente que está en campo rota mucho, y eso es por los contratos pues depende de las obras que tengamos y los sitios en el territorio nacional en el que sean, pues llamamos de las personas que han estado vinculadas con nosotros a los que más cerca estén del sitio y a ellos les damos alimentación y vivienda y un descanso según el turno que les corresponda, y las personas del laboratorio y la oficina si no rotan mucho y allí si pues la mayoría hacen parte de la familia, por eso esta empresa la llamo yo familiar, aquí trabajan mis

hijos, mi sobrina, han trabajado primos míos y de mi esposa”.

Entrevistador: ¿Cuántas personas están vinculadas continuamente y cuáles esporádicamente?

Entrevistado: “Continuamente siete personas y de los muchachos que se llaman para los trabajos a veces tenemos 20 o más, según las condiciones de los contratos”.

Entrevistador: ¿Qué diferencias hay entre los empleados que son familia y los que no?

Entrevistado: “Tratamos de que no se den diferencias ni de trato ni de obligaciones, pero en mi caso la familia tiene peso y pues hay situaciones en que tienen prioridad”.

Entrevistador: ¿En cuánto a la organización de la empresa vemos que es de forma horizontal, ¿de qué forma está distribuida la toma de decisiones?

Entrevistado: “Es simple Esperanza toma las decisiones del laboratorio principalmente y en eso apoyo de ser necesario, y en campo pues como yo soy el que estoy ahí tomo las decisiones pero ella también tiene voz y voto, en cuanto a lo administrativo y económico las decisiones las tomamos juntos”.

Entrevistador: ¿Podría describirnos las áreas de la empresa?

Entrevistado: “El laboratorio que es la parte técnica se encarga de trabajar el estudio y ensayos de las muestras, el trabajo de campo que perfora y toma las muestras y la parte administrativa que afilia a la gente, hace los contratos, esas son las áreas”.

Entrevistador: ¿Como persona cuales son las satisfacciones que le ha dado la empresa? Todas las posibles, este trabajo siempre me ha dado las facilidades económicas y ha mantenido a mi familia y me permite ejercer con gusto lo que de forma empírica aprendí durante toda mi vida y eso se ve reflejado en mi empresa ya constituida.

Entrevistador: ¿Cuáles son las situaciones difíciles que como empresa ha afrontado?

Entrevistado: “se han pasado momentos difíciles sobre todo en la parte económica pues es difícil solventar una empresa, y asumir responsabilidades de contratos, de gente, pero pues son cosas que se van afrontando, aquí la gente, el cliente es demorado en pagar y uno se ve apretado pero pues toca”.

Entrevistador: ¿Se han cambiado los objetivos que tenían al iniciar la empresa?

Entrevistado: “Yo creo que no los objetivos son los mismos, prestar un buen servicio, completo y de calidad, lo importante es contar con la credibilidad del cliente, un buen reconocimiento por el buen trabajo y como todo negocio tener rentabilidad”.

Entrevistador: ¿Cuál es su principal apoyo dentro de la empresa?

Entrevistado: “Mi esposa todo tratamos de manejarlo y debatirlo juntos y apoyamos las decisiones, claro también hay diferencias de criterio pero creo las manejamos bien”.

Entrevistador: ¿Qué debe saber un empleado cuando entra a perforaciones J&E?

Entrevistado: “ De que es la empresa, quienes son sus jefes, las funciones, la historia de la empresa, el manual de convivencia, todo eso se les da en la inducción que hace el sistema de gestión integrado eso se creó hace como un año”.

Entrevistador: ¿Cuál es la situación más difícil afrontada con un empleado?

Entrevistado: “Un empleado trajo a su hijo menor de edad, le saco el permiso de trabajo y lo vinculamos afortunadamente con todo de ley, él se nos accidento y fue una situación angustiante afortunadamente fue un incidente menor pero pues por supuesto cuando la vida de un empleado está en juego uno se llena de zozobra y más con un chino que está empezando a vivir, es como los hijos de uno, uno les coge cariño y esas cosas lo descomponen a uno”.

Entrevistador: ¿Les han instaurado demandas los empleados, o proveedores o clientes?

Entrevistado: “Pues un primo mío puso una queja injustificada en el ministerio, pero se fue y se arregló y ya nada trascendental ni delicado, personas que quieren perjudicarlo a uno por cosas en las que no tienen ni razón, a veces pasa cuando le da uno mucha confianza a las personas, pero aparte de eso ninguna otra situación así”.

Entrevistador: ¿En cuánto a las personas que son de la familia hay diferencias con sus compañeros?

Entrevistado: “Pues realmente se trata a todos igual, pero pues si hay algunas situaciones por ejemplo si mi hijo tiene que estudiar pues yo le doy la prioridad a su estudio, pero a otro empleado no le puedo estar dando día a ratos libres porque es diferente, y todos querrían hacer los mismo, eso lo hago yo, esperanza maneja el tema de forma diferente”.

Entrevistador: ¿Dentro de los valores corporativos cuales resaltan a sus empleados?

Entrevistado: “Honestidad, responsabilidad, confiabilidad y respeto ante todo respeto si yo respeto mi jefe trabajo bien y si yo respeto a mi empleado lo trato bien”.

Entrevistador: ¿Qué valores como empresa reflejan al cliente?

Entrevistado: “Ante todo la responsabilidad y el cumplimiento, de eso depende que nos den otros trabajos”.

Entrevistador: ¿Qué nivel educativo tienen las personas que trabajan con ustedes?

Entrevistado: “Pues la mayoría son chinos que no tienen el bachillerato traídos del campo, de familias muy pobres, otros muy poquitos más estudiados, eso depende del área, en el trabajo de campo la mayoría tienen solo hasta quinto de primaria, en el laboratorio mínimo bachilleres o técnicos y en oficina técnicos o estudiantes y profesionales obviamente”.

Entrevistador: ¿Cómo son las relaciones entre los empleados de las diferentes áreas?

Entrevistado: “pues por lo general buenas, los muchachos de campo casi no se ven con los del laboratorio y oficinas, pero en los pocos momentos son tratos cordiales de respeto”.

Entrevistador: ¿De qué manera Imagina a la empresa en Cuatro años?

Entrevistado: “Espero que la empresa este más sólida y que contemos con mayores recursos para llevar a cabo los propósitos que tenemos que son estar a la vanguardia de las tecnologías en cuanto a perforación de suelo, y ofrecer a nuestros clientes y empleados las mejores condiciones”.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración, esperamos tenga éxito con sus actividades.

Entrevista 1

Categoría	Entrevistado	Análisis
ROLES	<p>“Soy Representante Legal de la empresa y gerente, durante los cuatro años, que he estado vinculada a la empresa, siempre he tenido el mismo cargo”</p> <p>“Esta empresa la hicimos con... que es mi esposo, la creamos en el 2010. la hicimos los dos”</p> <p>“En el área administrativa, tenemos la niña de Salud ocupacional...y estoy yo, que también pues me encargo, pues estoy tanto como representante legal, como Gerente y en la parte técnica del laboratorio, estoy como directora del laboratorio y tengo a dos niñas, la auxiliar de laboratorio y la laboratorista”</p> <p>“ De hecho él es el primero [socio], yo soy la segunda”</p> <p>“El cliente, lo llama a uno aquí, pero yo estoy aquí sentada [en la oficina]... yo cuadro el anticipo y las máquinas, pero ya cuando se va al campo con las máquinas y con la gente... el trabajo tiene que ser muy bien hecho y muy controlado por Jaime...”</p> <p>“... de hecho, siempre yo, no se Jaime, pero yo si soy más dura con los familiares...”</p> <p>“yo siempre, desde que me gradué...hace 15 años, fue a lo que me dedique, al laboratorio, entonces</p>	<p>Dentro de la esta categoría y partiendo del discurso obtenido en la respectiva entrevista, la persona manifiesta que los roles están establecidos, es evidente la manera como cada cargo es diferenciado por sus respectivas funciones y a pesar de mostrarse una alto sentido de pertenencia, cada integrante se especializa en una responsabilidad, la asume y la articula con los demás integrantes del sistema.</p> <p>Para determinar los roles más básicos de la compañía, se tiene en cuenta la motivación personal y el área de trabajo en que se ha especializado cada uno de los socios, permitiendo que esa especialización aporte positivamente en la productividad de la empresa en general.</p>

	mi especialidad es esa”	
PODER	<p>“ ... en campo, Jaime es el director Técnico... y tiene a cargo personas que son perforadores, auxiliares de perforación y obreros”</p> <p>“Las decisiones se toman prácticamente en el área administrativa, J... que es el director técnico también está involucrado en el área administrativa, porque es el subgerente y el segundo socio d ella empresa.... entonces las decisiones las tomamos entre los dos”</p> <p>“las decisiones que se toman es para el trabajo en campo.... de ahí viene el trabajo del laboratorio...entonces entre los dos tomamos esas decisiones”</p> <p>“la parte administrativa no toma decisiones independientes... no porque todo el trabajo, ósea, el eje es el trabajo de campo”</p> <p>“él si puede tomar decisiones sin consultarme, porque...este es un teléfono en oficina, entonces, estarme preguntando de campo, no...esas son cosas que se deben hacer inmediatamente”</p> <p>“y decisiones de laboratorio, las tomo yo como la directora de laboratorio... en ocasiones también puedo tomar decisiones sin consultar con el otro socio”</p>	<p>La lógica de asignaciones de poder, se centra no solo en la pertenencia que se ha generado de la empresa por parte de los socios, sino también en la relación que las funciones específicas poseen con los objetivos generales de la Empresa.</p> <p>En las relaciones de poder ejercidas por los socios, se establece un vector de cooperación, debido a que las decisiones que involucran, clientes, proveedores y factor económico son tomadas por los socios, mientras que en las decisiones que giran en torno a la actividad y rol específico, cada uno de los socios posee un alto nivel de autonomía.</p> <p>No se delega poder a los niveles operativos, cada decisión debe ser tomada por los socios. El nivel operativo se evidencia como únicamente ejecutorio.</p>

<p>LIMITES Y ALIANZAS</p>	<p>“En el área administrativa... yo que también me encargo, pues estoy tanto como representante legal, como gerente en la parte administrativa y en la parte técnica estoy como directora de laboratorio”.</p> <p>“En campo está J... que es el director técnico, con ese cargo, como director técnico y tiene el a cargo... perforadores, auxiliares de perforación y obreros.”</p> <p>“entonces, las decisiones las tomamos entre los dos”</p> <p>“Sobretudo, hemos tenido problemas...pero uno entre más confianza le da a las personas y más libertad, es cuando más mal le pagan a uno”</p> <p>“Nos toca, no tanta amistad, ni cosas de...trabajo, es trabajo”</p> <p>“Él no me está haciendo un favor... él me está haciendo un trabajo y yo, le estoy pagando por su servicio.”</p> <p>“En lo laboral nada, ósea, de hecho se trata de que las personas se traten por igual”</p> <p>“Yo, simplemente los reúno y les digo: miren, aquí la que manda soy yo, y la que da las órdenes soy yo, o Jaime, ustedes simplemente son compañeros”</p> <p>“... Es J...y él aunque su fuerte son las máquinas y</p>	<p>En los roles se perciben límites claros, con tendencia a ser rígidos en cuanto a la jerarquía que se estableció desde la creación de la misma.</p> <p>La mayor alianza se establece entre los socios, quienes cooperativamente toman decisiones, se fortalecen las áreas de trabajo, muy bien diferenciadas y establecen las reglas, normatividad y acciones de la empresa en general.</p> <p>Ahora bien, internamente en la organización se establecen dos grupos de trabajo, cada uno en cabeza de un socio, estos equipos de trabajo establecen una Alianza débil, un equipo, en que los roles están muy definidos y no se permea la participación en decisiones, ni el intercambio de información que involucre un nivel superior al de su operación y función..</p>
---------------------------	---	---

	<p>el trabajo de campo y es lo que quiere y le gusta...pero a él también le gusta el laboratorio, entonces también invierte en el laboratorio, y también apoya lo que necesita el laboratorio. Entonces sí, básicamente somos los dos.</p>	
RELACIONES	<p>“Sobretudo, hemos tenido problemas...pero uno entre más confianza le da a las personas y más libertad, es cuando más mal le pagan a uno”</p> <p>“Nos toca, no tanta amistad, ni cosas de...trabajo, es trabajo”</p> <p>“se trata de que las personas se traten por igual”.</p> <p>“Porque no quiero que ellos vayan a pensar que porque tienen un vínculo con uno, se la pueden montar a uno o pueden que quieran que uno tenga consideraciones con ellos.”</p> <p>“Se tiene contacto, bastante, no con todas, porque aunque son competencia, son ayuda, entre todos nos ayudamos.” [Con las empresas del mismo sector económico”</p>	<p>Perforaciones J&E, es una empresa pequeña, familiar, en la que se presenta de manera permanente la contratación de personal muy cercano tanto a los socios como a todo el equipo de trabajo, sin embargo, la persona expresa un límite claro entre la relación personal y la relación laboral y por parte de sus directivos, se espera que este límite sea respetado por todos los miembros.</p> <p>Para este sujeto hay un buen nivel de comunicación, se establece distancia en el momento de toma de decisiones debido a la clara jerarquización de las funciones y roles.</p> <p>La confianza, se ha visto afectada en oportunidades pasadas, por lo que se evidencia necesidad de evitar entrar en relaciones muy estrechas con el personal operativo por parte del personal administrativo. Esto es usado por los socios como estrategia para el manejo de conflictos, tanto entre compañeros, como en el manejo de la autoridad por parte de ellos mismos, como directores de área..</p>
PROPÓSITOS INDIVIDUALES	<p>“ ser como independiente, de todas formas en un trabajo uno cumple horarios, uno no es el jefe sino</p>	<p>Debido a que la persona entrevistada, es la representante legal de la compañía y</p>

	que uno es el empleado, entonces eso básicamente... y viajar, he viajado bastante y he conocido”	cofundadora de la misma, se hace evidente la estrecha relación establecida entre sus objetivos personales y el aporte que la organización realiza a los mismos. Esta persona manifiesta una alta proyección al interior de la empresa.
PROPÓSITOS GRUPALES	“ el trabajo de calidad, el trabajo bien hecho, básicamente ese es el principal”	Los propósitos grupales, son establecidos en función a los objetivos generales de la empresa, para esta persona tienen que ver con la capacitación y entrenamiento del personal.
PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES	<p>“Si ve uno que puede cumplir y que está cumpliendo los objetivos pero siempre quiere uno como mejorar sobre todo que el tiempo pasa y van cambiando la tecnología, los servicios hay que mejorarlos”</p> <p>“ el objetivo de uno inicialmente es crecer como empresa, ser reconocido, prestar servicios de óptima calidad y que el cliente lo reconozca a uno y se quede con uno, entonces uno como que va cumpliendo con eso y al mismo tiempo y no se las circunstancias van exigiendo que para cumplir con eso, se implementen nuevas cosas”</p>	<p>El sujeto percibe que los objetivos organizacionales, se encuentran generalizados, para todas las áreas de la empresa.</p> <p>Perforaciones J&E, es una organización con disponibilidad de apertura al cambio y al mejoramiento continuo en pro del crecimiento y d ella autonomía d ella organización en el mercado laboral.</p>
CAPACIDADES EXISTENTES	“ más que todo fue gente que ya conocía Jaime y contactos... ósea también son ya recomendaciones de otras personas digamos Jaime dice necesito un perforador y él conoce mucha gente yo también conozco mucha gente”	Para la organización Perforaciones J &E, los recursos se encuentran divididos en dos frentes: Por un lado se establece que los servicios ofrecidos buscan de manera permanente el

	<p>“ necesito a alguien... para enseñarle”</p> <p>“de todas formas hay gente que ya lleva años con nosotros pues años lo que lleva creada la empresa”</p> <p>“nuestro trabajo poco es acá en el sitio donde se encuentra la empresa ósea nosotros nos movemos mucho a nivel nacional entonces lo que tenemos que hacer es contratamos gente la llevamos y aparte de pagarle el sueldo les damos la comidas y vivienda contratamos un hotel o arrendamos una casa para que este tiempo completo.”</p> <p>“nos dimos cuenta que eso vendía más ofrecer un servicio completo en cuanto a la perforación con los análisis de resultados, porque muchas empresas contratan, si hágame este estudio de suelos y tómenme las muestras en campo, entonces nosotros ofrecíamos el paquete completo”</p> <p>“ Como empresa el trabajo de calidad y segundo, el desempeño de las personas tanto para trabajar como para hablar, es que nosotros venimos desde cero”</p> <p>“ las personas que nosotros hemos conseguido, que Jaime ha querido para la empresa, que la hemos traído nosotros, es porque es gente acá encontrada en el campo, es que definitivamente la gente del campo es diferente a la gente de ciudad, pero hay unos y hay otros que también son flojos, entonces</p>	<p>mejoramiento continuo, además de ofrecer un valor agregado y diferenciador de las otras empresas del sector, con la introducción del laboratorio y manejo de muestras.</p> <p>Para esta persona el factor de cambio y búsqueda de nuevas opciones está ligado al objetivo general de la empresa.</p> <p>Como segundo frente se encuentra el recurso humano que se vincula a la compañía, que en su mayoría es personal sin experiencia y con un nivel bajo de formación académica.</p> <p>Dentro de la organización se han establecido estrategias, instrumentos y espacios de tiempo, que permitan que la capacitación de sus colaboradores, debido a que se tiene la fuerte creencia de que el trabajador con este tipo de perfil, puede adaptarse y responder más positivamente a las necesidades de la compañía.</p>
--	--	---

	a esta gente se le enseña, el trabajo de perforación se les dan sus clases, Jaime les enseña a operar la maquina”	
NORMATIVIDAD	<p>“ es la que nos ayuda con todos los requerimientos que las empresas exigen hoy en día en cuanto a seguridad industrial y ambiental”</p> <p>“ Todos deben saber a qué nos dedicamos”</p> <p>“ todo lo que les digo a ellos es lo que está escrito”</p> <p>“que cuando una persona llegue se le haga una inducción, es pasarle las políticas, los objetivos, los deberes, las obligaciones y derechos y las funciones y trata de pasarle todo por escrito. Se les habla que es la empresa, sus funciones, se les entrega el perfil de cargo, se les habla de las políticas.”</p> <p>“El tratar bien a la gente , si hizo bien su trabajo, y si lo hizo mal pues no estar encima, sino como tratar de enseñarle”</p>	<p>Para esta persona la normatividad constituye una serie de exigencias que deben ser establecida por la Perforaciones J&E, en medios palpables para los empleados.</p> <p>Adicional a lo anterior, manifiesta que como norma implícita en la compañía se establece la calidad de trabajo, como máxima responsabilidad a cada empleado.</p>
VALORES	<p>“ el trabajo de calidad, el trabajo bien hecho, básicamente ese es el principal, de ahí se desprende, como tratar bien al trabajador, no siempre establecer una relación de jefe empleado, sino como de amigos, aunque eso ya se ha ido como mermando... y el compañerismo entre ellos”</p> <p>“ entonces toca como decirles, bueno cuidado tenemos que reflejar ante el cliente”</p>	<p>Siente el entrevistado que los valores corporativos que se establecen, tienen clara relación con el enfoque familiar d ella organización, basándose en la cooperación y aprendizaje, encaminado al cumplimiento de las funciones y roles y se encuentra ligado claramente al objetivo d ella empresa.</p>

Entrevista 2

CATEGORÍA	TEXTO	INTERPRETACIÓN
ROLES	<p>“Como ayudante, ayudar al operador, como ser su mano derecha, los primeros oficios, como reparar el motor, el aceite, el ACPM mantener organizadas las herramientas, aseo a las maquinas, y como operador, saber que estoy perforando, que clase de suelo estoy trabajando y saber perforar bien”.</p> <p>“pues yo antes trabajaba en construcción, y pues ya estaba aburrido, quería cambiar de trabajo, entonces me solicitaron y me vine para acá de una vez”.</p>	<p>Esta persona no interpreta un solo rol desde su perspectiva el asume dos roles, de los cuales da cuenta de un saber a partir de sus dos funciones y manifiesta un interés importante a hacer las cosas bien cooperando.</p>
PODER	<p>“El señor J y la señora E coordinan mi área de trabajo”.</p> <p>¿Cómo es la relación con sus jefes? Entrevistado: “ Yo nunca he tenido inconvenientes, ni nada de eso”</p> <p>“En parte si hemos tenido conversaciones y en otras no, porque cuando van a poner un trabajo grande y van a poner un jefe si nos tienen en cuenta”</p> <p>“no, pues yo por el momento no he tenido problemas, porque cuando tienen la plata me pagan. Yo no tengo problemas con eso y los que echan por intensos, tomar trago y</p>	<p>Desde su perspectiva las figuras de poder están concentradas en dos personas de quienes se refiere con respeto, confianza y tranquilidad.</p> <p>Hace relaciones del significado de poder con ser guía, decidir la permanencia de los trabajadores y el manejo económico.</p>

	<p>eso”.</p> <p>“Porque nunca me han regañado ni nada de eso, me dicen esto se hace así y así no se hace”.</p>	
LIMITES Y ALIANZAS	<p>“Mis jefes la ingeniera E y el jefe de campo J son los que me apoyan”.</p>	<p>Para él un aliado es quien representa cooperación, por esto son sus jefes quienes ocupan este lugar.</p>
RELACIONES	<p>“Por medio de un amigo que trabajaba acá, si me dijeron que necesitaban trabajador y pues me llamaron, y yo me vine a ver cómo era, me hicieron contrato, me dieron dotación y me afiliaron al seguro”.</p> <p>“Ahí más o menos, porque siempre existe como un poco de envidia, no sé si será por la confianza por el manejo de dinero no sé.. Pues a veces como yo soy el que está por fuera yo administro el dinero de la empresa, ellos se molestan, pero no dicen nada, solamente la actitud que toman”.</p> <p>“Solamente entregamos muestras y ya esos se encargan del resto, por lo demás como compañeros”.</p>	<p>Para el entrevistado las relaciones con sus compañeros se determinan por el nivel de confianza que los jefes depositan en cada trabajador, pues dependiendo de esta se dan envidias, se manifiesta poca interacción con otras áreas, limitando las relaciones a lo laboral.</p>
PROPÓSITOS INDIVIDUALES	<p>“Por medio de un amigo que trabajaba acá, si me dijeron que necesitaban trabajador y pues me llamaron, y yo me vine a ver cómo era, me hicieron contrato, me dieron dotación y me afiliaron al seguro”.</p>	<p>Para esta persona los cambios laborales son oportunidades de mejorar su calidad de vida y de hacer tareas más agradables que le representen un desarrollo personal.</p>

	<p>“yo vivía en Bogotá cuando trabajaba en construcción pero cuando me dan vacaciones me voy para Medellín”.</p> <p>“que yo tengo pensado, trabajar uno o dos años en la empresa y más adelante montar mi propio negocio de comidas rápidas”.</p>	
PROPÓSITOS GRUPALES		
PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES	Más grande, más maquinas, más gente.	Considera que la empresa está creciendo y continuara haciéndolo.
CAPACIDADES EXISTENTES	<p>“Ninguna, todo me han enseñado acá”.</p> <p>“Pues como te digo me han enseñado como un profesor a un alumno”</p> <p>“Me dan viáticos, comida, dormida, cuando estamos de viaje en un trabajo y estando aquí también”.</p> <p>“a final de año una fiesta con almuerzo y rifan cosas y a veces nos dejan ver futbol y eso, no más”.</p> <p>“tener mejores herramientas, y un poco más de por lo que la personas se retiran de pagar a tiempo y eso”.</p> <p>“hay más seguridad en las herramientas, por los accidentes que ha habido”.</p>	Para esta persona los recursos técnicos benefician a los trabajadores enseñándoles, dándoles comodidad y permitiéndoles diversión y los recursos materiales han venido mejorando por las necesidades que se han presentado en cuanto a seguridad.
NORMATIVIDAD	“llamados de atención y eso”	Esta persona tiene claros los mecanismos

	“si, dos memorandos por llegar tarde una vez por una pelea que tuve por aquí, pero no con gente de la empresa sino de fuera”	de la empresa para hacer seguir las normas y los considera una consecuencia a un acto incorrecto.
VALORES	<p>.” pues hacer el trabajo bien hecho, que no nos vayan por ahí a contratar por fuera y vaya a quedar algo mal hecho, ser responsable con la empresa que le contrato y que valoren el trabajo para que sigan dándole más empleo y que ellos nos sigan dando a nosotros más trabajo”.</p> <p>“que hagamos las cosas bien hechas, lo que dije que la maquinas estén limpias cuidar las herramientas y tener cuidado con uno mismo, cuidarse de no partirse un brazo, no llegar enguayabado al trabajo, que eso es un bien para uno.</p>	Considera como valores de la empresa el buen cumplimiento del deber y el autocuidado como una forma de no perjudicarse ni perjudicar a los demás.

Entrevista 3

CATEGORIAL	TEXTO	INTERPRETACIÓN
ROLES	<p>“soy auxiliar de laboratorista”</p> <p>“mis funciones diarias son primero que se hace es recepcionar las muestras que llegan de campo, las ordenes de trabajo y empezar a desarrollar los diferentes</p>	Ella relaciona su rol de auxiliar de laboratorio, con la simple ejecución de las tareas que le sean encomendadas, de cumplir un protocolo.

	ensayos que soliciten, con el tema de campo no nos metemos mucho”.	
PODER	<p>“la señora ingeniera y el jefe de Campo”.</p> <p>“pues conmigo excelente no tengo queja en el trato para nada”.</p>	Para esta trabajadora el poder está concentrado en dos personas y manifiesta sentimientos de satisfacción por recibir un trato adecuado.
LIMITES Y ALIANZAS	<p>“ Inicialmente si era tener un trabajo, pero ha sido muy interesante porque la ingeniera, es una persona muy dada, como le digo ella tiene una manera mucha paciencia para enseñar ella te explica los procedimientos paso a paso, le tiene a uno toda la paciencia del mundo para el aprendizaje”.</p> <p>: “apoyo con la ingeniera, ella siempre esta presta a solucionar inquietudes, preguntas, con los errores que de pronto uno cometa, ella esta presta a decir, bueno se puede hacer esto o lo otro”.</p>	Ella manifiesta la alianza con la forma en la que una persona trasmite conocimiento y le permite aprender a desarrollar cosas nuevas.
RELACIONES	<p>“no inconvenientes nunca ha habido, no sé, el trato es dentro de lo normal es aceptable, normal... como un compañero de trabajo normal”.</p> <p>“ las relaciones son buenas, normales, no hay conflictos”.</p>	Denota que las relaciones para ella son buenas porque se dan netamente por las actividades laborales y la ausencia de conflictos.
PROPÓSITOS INDIVIDUALES	“llevo trabajando cuatro años pero de forma discontinua, a veces porque no hay	Su propósito es vivir la tranquilidad que le representa estar en este trabajo, destacando

	<p>trabajo, porque me contratan como por labores, es por proyectos, la ingeniera es amiga de un familiar mío, la ingeniera Esperanza yo ya habíamos trabajado en el medio”.</p> <p>“a mí lo que me motiva es la tranquilidad e trabajar aquí, porque entre semana vivo aquí, lo que me motiva es no vivir en Bogotá en toda la semana”.</p>	<p>el ahí y el ahora y no refiere propósitos a futuro.</p>
PROPÓSITOS GRUPALES	<p>“De pronto que yo haya visto, porque es más fácil verlo en los demás... no pues que cada uno desempeñe su trabajo de la mejor manera, digamos que cada quien sea responsable con lo que hace”.</p>	<p>Para ella las perspectivas de los demás son individuales y tienen que ver hacer las cosas bien y cumplir un deber, no refiere un propósito en conjunto.</p>
PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES	<p>“yo creo que va en crecimiento, cada vez las cosas son mejores y hay más trabajo”.</p>	<p>La empresa está en una transformación positiva que le permitirá ir en crecimiento.</p>
RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS	<p>“en la marcha si he aprendido bastante acá. Por ejemplo aprender a diferenciar, solo conocía una muestra de spt y ya, el hecho de que las maquinas hagan la perforación en rotación entonces utilizan aguas, diferenciar esas muestras y hacer los ensayos de acuerdo a cada muestra, eso ha sido como lo básico, y en los últimos meses lo que va corrido del año, aprender a hacer bien dos ensayos muy interesantes como es consolidación y corte, por adquisición de los equipos, entonces ya aprendí a hacer muy bien esos dos ensayos”.</p>	<p>Siente que el aprendizaje que obtiene es un recurso importante que la hace mejor en su labor y manifiesta comodidad con el entorno para ejecutar las tareas, no se detiene a mirar que cosas faltan sino con que herramientas cuenta, esto es lo que le permite estar a gusto.</p>

	<p>“Que le falta? No; se la contestaría más adelante si puedo pensar que le falta...”</p> <p>“las instalaciones de la empresa, los materiales que usan, siente que todo está acorde con lo que necesitan para desempeñar bien mi trabajo porque últimamente las instalaciones mejoraron mucho, me siento más a gusto trabajando ahora, porque las instalaciones mejoraron, Pues si ha mejorado mucho, el hecho de que en el laboratorio se han realizado cambios radicales, me parece que si ha mejorado, pero que tanto, no sabría decirle”.</p>	
NORMATIVIDAD	<p>“ellos hacen llamados de atención verbales y de ser necesario escritos y nos reúnen y nos capacitan en las normas de la empresa”.</p> <p>“no señora no tengo ningún llamado de atención, de pronto sugerencias sobre cómo hacer mejor las cosas pero nada más.”</p>	Para ella es claro el tipo de mecanismos de la empresa para mantener las reglas.
VALORES	<p>“la responsabilidad me parece que es lo que más se le pide y se le exige a casi todos o a todos aquí, sea los que estamos en el laboratorio que cumplan con el horario y que traten de desempeñarse lo mejor posible, que si tienen dudas, pregunten, ose esta eso siempre presente”.</p>	Para ella el concepto de valores está dado por las exigencias de la empresa en el cumplimiento del deber, los relaciona directamente con el cumplimiento de la norma.

Entrevista 4

CATEGORÍA	TEXTO	INTERPRETACIÓN
ROLES	<p>“soy subgerente y jefe de campo en Perforaciones J&E SAS”</p> <p>“Bueno yo desde los 18 años he trabajado en el área de la Ingeniería Civil, al inicio como empleado pero después cree empresa”</p>	Esta persona asume un rol de líder y lo relaciona con un proceso de cambio y ascenso durante su vida.
PODER	“ Es simple mi esposa toma las decisiones del laboratorio principalmente y en eso apoyo de ser necesario, y en campo pues como yo soy el que estoy ahí tomo las decisiones”	El poder está distribuido en dos personas y delimitado por áreas de trabajo.
LIMITES Y ALIANZAS	“Lo único que cambio en ese aspecto fue que a las personas que venían trabajando conmigo, les hicimos un contrato directo por la empresa con todas las prestaciones sociales, porque antes les pagábamos seguridad y demás pero como persona natural, las personas que contratamos	Las alianzas están dadas por el poder de cooperación existente entre la pareja que a su vez son quienes asumen en conjunto las responsabilidades de la empresa, estando claro para el que cada uno tiene un límite dado por las áreas de las cuales tienen mayor injerencia frente a la

	<p>fueron las mismas que venían de antes con nosotros, y pues la gente va rotando pero uno en esta área conoce muchas personas y recibe recomendados y personas conocidas de trabajos anteriores”.</p> <p>“las personas del laboratorio y la oficina si no rotan mucho y allí si pues la mayoría hacen parte de la familia, por eso esta empresa la llamo yo familiar, aquí trabajan mis hijos, mi sobrina, han trabajado primos míos y de mi esposa”.</p> <p>“Continuamente siete personas y de los muchachos que se llaman para los trabajos a veces tenemos 20 o más, según las condiciones de los contratos”.</p> <p>“pero ella también tiene voz y voto, en cuanto a lo administrativo y económico las decisiones las tomamos juntos”.</p> <p>“El laboratorio que es la parte técnica se encarga de trabajar el estudio y ensayos de las muestras, el trabajo de campo que perfora y toma las muestras y la parte administrativa que afilia a la gente, hace los contratos, esas son las áreas”.</p>	<p>organización de la empresa.</p> <p>Considera como alianzas la cooperación de los empleados frente a las condiciones de trabajo y la disposición de estos para enfrentar los retos laborales aunque para él la confianza en ellos debe ser moderada.</p>
	<p>“Tratamos de que no se den diferencias ni de trato ni de obligaciones, pero en mi caso la familia tiene peso y pues hay situaciones en que tienen prioridad”.</p>	<p>Desde su perspectiva es importante tener un buen trato hacia los trabajadores y evitar que entre ellos se generen roces por preferencias, pero considera inevitable</p>

<p>RELACIONES</p>	<p>“Mi esposa todo tratamos de manejarlo y debatirlo juntos y apoyamos las decisiones, claro también hay diferencias de criterio pero creo las manejamos bien”.</p> <p>“cuando la vida de un empleado está en juego uno se llena de zozobra y más con un chino que está empezando a vivir, es como los hijos de uno, uno les coge cariño y esas cosas lo descomponen a uno”.</p> <p>“Pues un primo mío puso una queja injustificada en el ministerio, pero se fue y se arregló y ya nada trascendental ni delicado, personas que quieren perjudicarlo a uno por cosas en las que no tienen ni razón, a veces pasa cuando le da uno mucha confianza a las personas, pero aparte de eso ninguna otra situación así”.</p> <p>“Pues realmente se trata a todos igual, pero pues si hay algunas situaciones por ejemplo si mi hijo tiene que estudiar pues yo le doy la prioridad a su estudio, pero a otro empleado no le puedo estar dando día a ratos libres porque es diferente, y todos querrían hacer los mismo, eso lo hago yo, esperanza maneja el tema de forma diferente”.</p> <p>“pues por lo general buenas, los</p>	<p>dar prelación a las necesidades de los miembros de su familia, como una forma de protección, para él esta empresa es una empresa familiar y por lo mismo sus miembros son una familia donde se deben tener claros los límites de la confianza para evitar conflictos innecesarios.</p>
-------------------	---	---

	muchachos de campo casi no se ven con los del laboratorio y oficinas, pero en los pocos momentos son tratos cordiales de respeto”.	
PROPÓSITOS INDIVIDUALES	<p>“Bueno yo desde los 18 años he trabajado en el área de la Ingeniería Civil, al inicio como empleado pero después cree empresa con un hermano llamada Pavisuelos esta empresa duro como 4 años, pero por cuestiones de solvencia económica no pudimos continuar, entonces empezamos a trabajar de forma independiente por medio de RUT y pues como le dije anteriormente allí se dio la necesidad de constituir la empresa, esto fue en el 2010”.</p> <p>Todas las posibles, este trabajo siempre me ha dado las facilidades económicas y ha mantenido a mi familia y me permite ejercer con gusto lo que de forma empírica aprendí durante toda mi vida y eso se ve reflejado en mi empresa ya constituida”.</p>	Sus propósitos los define como ser líder en el progreso de la empresa ya que esta es el resultado del trabajo de muchos años de su conocimiento en el área y del esfuerzo personal y constituye todo su capital y estabilidad.
PROPÓSITOS GRUPALES	“como persona natural en la misma área, pero ante el aumento del trabajo y de las exigencias de los contratistas, con mi esposa quien es la representante legal y Gerente, decidimos crear esta sociedad y empezar a funciona como una empresa, es así como pudimos cumplir algunos requerimientos de los clientes”.	La persona considera los propósitos grupales también como individuales, ya que tienen relación directa, pues lo que busca a nivel grupal es su propósito interno para la empresa

PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES	<p>“Yo creo que no los objetivos son los mismos, prestar un buen servicio, completo y de calidad, lo importante es contar con la credibilidad del cliente, un buen reconocimiento por el buen trabajo y como todo negocio tener rentabilidad”.</p> <p>“Espero que la empresa este más sólida y que contemos con mayores recursos para llevar a cabo los propósitos que tenemos que son estar a la vanguardia de las tecnologías en cuanto a perforación de suelo, y ofrecer a nuestros clientes y empleados las mejores condiciones”</p>	
CAPACIDADES EXISTENTES	<p>“a ellos les damos alimentación y vivienda y un descanso según el turno que les corresponda”</p> <p>“se han pasado momentos difíciles sobre todo en la parte económica pues es difícil solventar una empresa, y asumir responsabilidades de contratos, de gente , pero pues son cosas que se van afrontando, aquí la gente, el cliente es demorado en pagar y uno se ve apretado pero pues toca”.</p>	<p>En su perspectiva los recursos deben ser beneficios para los trabajadores en el desarrollo de sus funciones, tener mejores herramientas es dar al empleado mayor confort.</p>

<p>NORMATIVIDAD</p>	<p>El empleado debe saber “de que es la empresa, quienes son sus jefes, las funciones, la historia de la empresa, el manual de convivencia, todo eso se les da en la inducción que hace el sistema de gestión integrado eso se creó hace como un año”.</p> <p>“Pues la mayoría son chinos que no tienen el bachillerato traídos del campo, de familias muy pobres, otros muy poquitos más estudiados, eso depende del área, en el trabajo de campo la mayoría tienen solo hasta quinto de primaria, en el laboratorio mínimo bachilleres o técnicos y en oficina técnicos o estudiantes y profesionales obviamente”.</p>	<p>Esta persona piensa que es importante que los empleados conozcan la historia de la empresa y sus propósitos para que de esta forma sepan las normas que rigen para su permanencia dentro de la empresa, y los protocolos deber ser claros, la normatividad es para él un motor que permite que los trabajadores cumplan con las tareas.</p>
<p>VALORES</p>	<p>“Honestidad, responsabilidad, confiabilidad y respeto ante todo respeto si yo respeto mi jefe trabajo bien y si yo respeto a mi empleado lo trato bien”.</p> <p>“Ante todo la responsabilidad y el cumplimiento, de eso depende que nos den otros trabajos”.</p>	